

Mälardalens Högskola
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling
Magisteruppsats i Ekonomistyrning EFO019
Handledare: Esbjörn Segelod
Västerås VT 2009-06-03

Bolagsstyrningsregler

Erfarenheter från implementering av bolagsstyrningsregler i tre stora svenska bolag

Grupp 2341
Författare:
Aysin Altun
Farin Mohammadi

Förord

Vi vill tacka alla nära och kära i vår omgivning som har ställt upp för oss. Vi vill även tacka respondenterna som ställt upp på intervjuerna. Ett stort tack till vår handledare som väglett oss under arbetets gång och givit oss många värdefulla förslag och inspiration på förbättringar. Vi vill även tacka vår seminariegrupp som gett oss bra feedback.

Aysin Altun

Farin Mohammadi

Sammanfattning

Datum	2009-06-03
Kurs	Magisteruppsats, i Ekonomistyrning 15 högskolpoäng
Författare	Aysin Altun & Farin Mohammadi
Handledare	Esbjörn Segelod
Titel	Bolagsstyrnings regler – Erfarenheter från implementeringen av bolagsstyrningsregler i tre stora svenska företag
Bakgrund	Bolagsstyrning beskriver, hur ett bolag ska styras på bästa sätt, för att uppnå ägarnas krav på avkastning på kapitalet som investerats genom köpta aktier. Men även hur företaget agerar för att öka, kommande eller aktuella inverteras förtroende för bolaget. De bolagsskandaler som har ägt rum de senaste åren och bolagsledningarnas brisfälliga företagsstyrningar har medfört att bolagsstyrningen aktualiserats både nationellt och internationellt. Detta har aktualiserat de ramverk och regler som reglerar bolagsstyrning.
Syfte	Syftet med uppsatsen är att analysera tre stora svenska bolag och deras erfarenheter från implementering avseende på vilka regelverk för bolagsstyrning som har följts och hur implementeringen av regelverket har skett.
Metod	Kvalitativa studier har genomförts på tre stora svenska bolag. Vi har utfört intervjuer med TeliaSonera, Volvo och ett anonymt företag.
Slutsats	Vi kom fram till att företag som var noterade i USA och använde SOX upplevde att kraven var hårdare än Svensk kod för bolagsstyrning. Det har lett till att Svensk kod för bolagsstyrning inte har påverkat de stora svenska bolagen.
Nyckelord	Bolagsstyrning, Svensk kod för bolagsstyrning, och SOX

Abstract

Date	2009-06-03
Course	Master thesis in Management Accounting, 15 credits
Authors	Aysin Altun and Farin Mohammadi
Tutor	Esbjörn Segelod
Title	Corporate Governance Rules - Experiences from the implementation of corporate governance rules in three large Swedish companies.
Background	Corporate governance describes how a company should be managed in the best way to achieve Owners' demands for return on capital invested by the purchased shares. Also how the company is acting to increase, future or current invertible confidence for the company. The corporate scandals lately have taken place in recent years and management poor corporate governance has led to corporate governance issues raised both nationally and internationally. This has updated the policies and rules governing corporate governance.
Purpose	The purpose of this study is to analyze the experience of three major Swedish companies of implementing the terms of the Swedish framework of corporate governance.
Method	This study is based on interviews with three respondents at TeliaSonera, Volvo and an anonyms company.
Conclusions	We found that companies listed in the U.S. and using SOX felt that the requirements were tougher than the Swedish Code of Corporate Governance, which has led to that the introduction of the Swedish Code of Corporate Governance has not affected them big Swedish companies.
Key words	Corporate Governance, Swedish Code of Corporate Governance, and SOX

Definitionslista

CFO - Chief Financial Officer

COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

HR - Center Human Resources

NASDAQ - National Association of Securities Dealers Automated Quotations

NGM - Nordic Growth Market

OECD - Organisation for Economic Co- operation and Development

IR - Investor Relation

SEC - The United States Securities and Exchange Commission

SOU - Statens offentliga utredningar

SOX - Sarbanes-Oxley Act

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Problemformulering	3
1.4 Syfte	3
1.5 Avgränsning.....	3
1.6 Målgrupp.....	3
1.7 Disposition.....	4
2. Metod	5
2.1 Val av ämne	5
2.2 Val av angreppssätt.....	5
2.3 Val av metod.....	6
2.4 Datainsamling	6
2.4.1 sekundärdata.....	6
2.4.2 primärdata.....	6
2.5 Metod och källkritik.....	8
3. Referensram	10
3.1 Agentteori	10
3.1.1 Asymmetrisk information.....	11
3.2 <i>SARBANES-OXLEY ACT</i>	11
3.2.1 Konsekvenser av SOX	12
3.3 <i>En Svensk kod för bolagsstyrning</i>	13
3.3.1 Kodens syfte och grundläggande utgångspunkter.....	13
3.3.2 Målgrupp	14
3.3.3 Följ eller förklara	14
3.3.4 Ägarroll och ägaransvar	14
3.4 <i>Regler för bolagsstyrning</i>	15
3.4.1 Bolagsstämma.....	15
3.4.2 Valberedning - tillsättning av styrelse och revisor	15
3.4.3 Styrelsen.....	16
3.4.4 Bolagsledning.....	16
3.4.5 Information om bolagsstyrning	16
3.5 <i>COSO - modellen</i>	17
3.5.1 Kontrollmiljö	18
3.5.2 Riskbedömning.....	18
3.5.3 Kontrollaktiviteter	19
3.5.4 Information och kommunikation	19
3.5.5 Övervakning.....	19
3.6 <i>Sammanfattning av referensram</i>	20
4. Empiri	21
4.1 <i>Bolag A, TeliaSonera</i>	21
4.2 <i>Bolag B, Volvo</i>	22
4.3 <i>Bolag C</i>	25
4.4 <i>Sammanfattning av intervjuvaren</i>	26
5. Analys	28
5.1 <i>Beskrivning av regelverk bolagen har valt att följa</i>	28
5.2 <i>Upplevelser kring implementeringsprocessen</i>	29
5.3 <i>Fördelar och nackdelar med valda regelverk</i>	30
5.4 <i>Vad anser bolagen om regelverken?</i>	31
6. Slutsats	32

<i>6.1 Vilka regelverk följer större börsnoterade bolag?</i>	32
<i>6.2 Hur har implementeringsprocessen gått till?</i>	32
<i>6.3 Hur har implementerings av regelverken påverkat bolagen?</i>	33
<i>6.4 Vad anser bolagen om regelverken?</i>	33
<i>6.5 Förslag till fortsatta studier</i>	34
Källförteckning	35
Bilaga 1 Intervjuguide TeliaSonera	i
Bilaga 2 Intervjuguide Volvo och de anonyma företaget.	ii

Figur- och tabellförteckning

Figur 1. Uppsatsens disposition

Figur 2. Agentteorimodellen

Figur 3. Regler för bolagsstyrnings beståndsdelar

Figur 4. COSO-modellen

Tabell 1. Sammanfattning av referensram

Tabell 2. De studerade bolagens upplevda fördelar med SOX

Tabell 3. De studerade företagens upplevda nackdelar med SOX

Tabell 4. De studerade företagens upplevda implementeringsproblem

Tabell 5. De studerade företagens ståndpunkter om implementering

Tabell 6. Sammanställning av regelverk

1. Inledning

I det här kapitlet kommer vi att introducera uppsatsämne och föra en diskussion kring valet av problem område och företag.

1.1 Bakgrund

Bolagsstyrning beskriver, hur ett bolag ska styras på bästa sätt, för att uppnå ägarnas krav på avkastning på det kapital som investerats genom köpta aktier, samt även hur företaget bör agerar för att öka, potentiella och kommande eller aktuella investerares förtroende för bolaget. (SOU, 2004: b)

De bolagsskandaler som har ägt rum under de senaste åren och bolagsledningarnas bristfälliga företagsstyrning har medfört att bolagsstyrning aktualiserats både nationellt och internationellt. Detta har aktualiserat de ramverk och regler som reglerar bolagsstyrning eller på engelska kallar Corporate Governance. För att få ett väl fungerade näringsliv är grundkravet att uppfylla ägarnas krav samt även att förtroendet för bolaget på marknaden är högt. (Svernlöv, 2006, s. 21)

Bland de skandaler som har uppmärksammats i USA är den största den kring bolaget Enron. Enron var ett energi bolag som agerade framför allt i USA. Under början av 2000-talet hade bolaget gjort egna tolkningar av redovisningsreglerna. Det ledde till att Enron begick bokföringsbrott och anklagades för korruption. Bolaget gick i konkurs som en följd av detta och det var en den största konkursen som företagsvärlden hade skådat. Det bolaget hade gjort var att överföra skulder till ett annat bolag, men det bolaget hade Enron kontroll över. Förhållandet som hade uppkommit mellan dessa bolag räknades som en konsolidering. Det skulle medföra att de två bolagens balansräkning skulle sammanslås, men detta verkställdes inte. Anledningen var att på så sätt kunde Enron ”gömma” sina skulder och det medförde att bolagets vinster blev mycket höga. (Wearing, 2005, s. 67-69)

Som en följd av dessa skandaler kom det år 2002 en lag i USA, som fick namnet Sarbanes-Oxley Act (SOX). SOX började gälla för de amerikanska företagen och deras dotterbolag den 15 november 2004. Lagen förde med sig stor uppmärksamhet och hårda diskussioner fördes. Detta på grund av att lagen ställde hårdare krav på lagstiftningen. Lagstiftningen infattar inte bara bolag som är noterade i USA utan alla bolag som är registrerade på SEC. (The United States Securities and Exchange Commission) Syftet med SOX när den kom ut var att försöka återställa inventerarnas, de anställdas, aktieköparnas men även allmänhetens förtroende för bolagen. (Kihlström, 2006)

I Europa, var det i Storbritannien som debatten om bolagsstyrning började. Precis som i USA var det till följd av redovisningsskandaler som debatten tog fart under slutet av 1980-talet. Det var då en grupp bildades, som hade till uppgift att ta fram återgårdar som skulle resultera till ett ramverk för ett bättre Corporate Governance system i Storbritannien. Som ledare för denna grupp valdes Sir Adrian Cadbury. (Skog, 2005, s. 12) Cadbury föreslog skärpt lagstiftning, genom att ha en kod som ett komplement till den brittiska aktiebolagslagen. Cadbury – koden inspirerade många länder till att debattera lagstiftning kring Corporate Governance. (Skog, 2005, s. 13)

I Sverige är den mest omtalade bolagsskandalen den så kallad Skandia-affären (Reimegårt, 2003). Även i Sverige bildades en bolagsstyrningsgrupp, Kodgruppen, som bestod av experter på området bolagsstyrning, från näringslivet och den statliga förtroendekommissionen. Arbetet i Kodgruppen resulterade 2004 i en föreskrift benämnd

Svensk kod för bolagsstyrning, som vi här med kommer att beteckna som bolagskoden eller bara koden. Den svenska koden är inspirerad av motsvarande bolagskoder utvecklade inom OECD, EU och andra länder, även om den i grunden bygger på aktiebolagslag och svenska tradition på området. (SOU, 2004: b) ”Syfte” med bolagskoden är främst att stärka förtroendet för bolagen med hjälp av en positiv utveckling av bolagsstyrning. (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2008) Implementeringen av bolagskoden började med de bolag vars aktier var noterade på dåvarande Stockholmsbörsens A-lista och på O-lista om dessa hade ett marknadsvärde överstigande tre miljarder kronor. (SOU, 2004: b) I Sverige finns två reglerade marknader för aktier, OMX Nordic Exchange Stockholm och NGM Equity. (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2008). Den lag som utgör grunden för svensk bolagsstyrning är som tidigare nämnts aktiebolagslagen. (SOU, 2004: b) År 2008 under juli trädde den reviderade koden i kraft, den reviderade koden innehåller ett antal förändringar jämfört med tidigare bolagskoden. Den reviderade koden ska passa fler företag, även de mindre bolagen som inte infattades av den tidigare bolagskoden (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2008).

1.2 Problemdiskussion

Det finns många faktorer som påverkar en organisation det kan vara konkurrenter, det ekonomiska världsklimatet eller nya regelverk och direktiv, för hur bolag ska styras. Det sistnämnda kan påverka olika bolag på skilda sätt beroende på vilken utgångspunkt bolaget har samt om bolagen har prioriterat arbetet innan det kom regler eller ett direktiv infördes. En annan faktor som kan påverka är vilka resurser som bolagen förfogar över för att ta till sig och införa förändringarna i bolaget.

För att ta reda på detta har vi valt att titta på tre stora företag i Sverige. Det dessa bolag har gemensamt är att de är internationella svenska bolag, med en omsättning som medför att det är börsnoterade på någon aktiemarknad. Bolagen är TeliaSonera Sverige AB, Volvo Group Sverige och det tredje bolaget valde vara anonym.

Kodgruppen motiverar sitt beslut att implementera bolagskoden i större börsnoterade bolag, först med två argument. Den första var att den praktiska användningen av bolagskoden och de erfarenheter som därvid skapas kommer att ändras i samband med att användning av koden ökar. Det andra argumentet var att de stora bolagen har större resurser får utveckla system och interna rutiner. Mindre bolagen har inte samma resurser som de stora företagen förfogar över och därför sämre möjlighet att agera pionjärer. Det kan därför vara till mindre bolags fördel om de kan ta del av den erfarenhet som användning och implementeringen av bolagskoden kommer att generera utan att detta ska behöva belasta dem ekonomiskt. (SOU, 2004: b)

Motiveringen som kodgruppen tillhandahåller kan även tänkas hjälpa svensk företag som väljer att notera bolaget på börsen i USA och på så sätt bli tvungna att följa regelverket SOX. De svenska bolag som har redan erfärit denna process kan dela med sig av sina erfarenheter och kunskap. Detta kan underlätta för bolag som ska noteras i USA.

1.3 Problemformulering

Allt fler företag kommer att behöva följa Svensk kod för bolagsstyrning i och med reviderande koden som kom ut 2008. Bolag som väljer att noteras på börsen i USA kommer bli tvungna att följa regelverket SOX.

- Vilka regelverk följer större börsnoterade bolag?
- Hur har implementeringsprocessen gått till?
- Hur har implementering av regelverken påverkat bolagen?
- Vad anser bolagen om regelverken?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera tre stora svenska bolag och deras erfarenheter från implementering avseende på vilka regelverk som har följts och hur implementeringen av regelverket har skett.

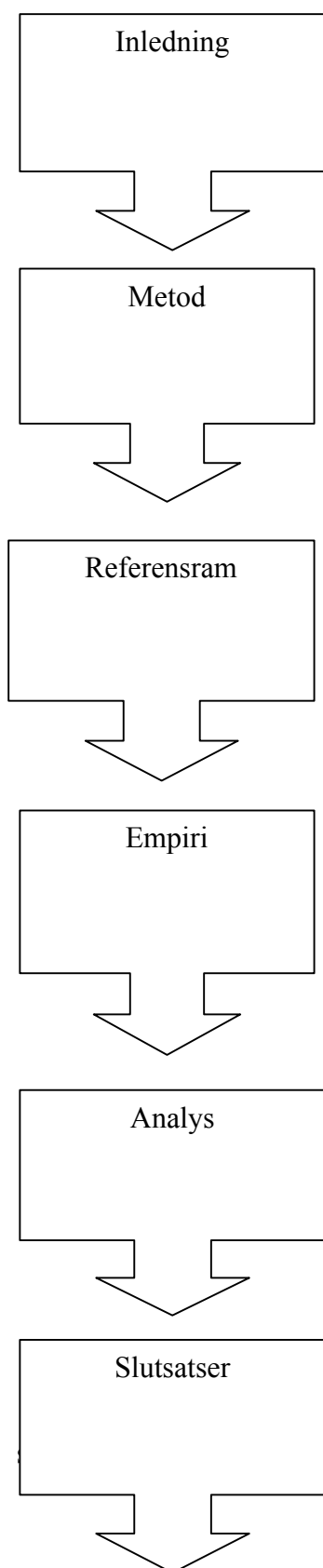
1.5 Avgränsning

Vi har avgränsat uppsatsen att behandla Svensk kod för bolagsstyrning och SOX. Vi kommer bara att behandla företag som varit eller är noterade i USA och på så sätt blivit påverkade av USA's presidents beslut om att införa SOX.

1.6 Målgrupp

Uppsatsen vänder sig till bolag som har för avsikt att implementera bolagsstyrningsregler även till andra intressenter som vill veta om Svensk kod för Bolagsstyrning och SOX.

1.7 Disposition



Figur 1. Uppsatsens disposition

Kapitel 1: Inledning

Här kommer vi att beskriva bakgrunden till ämnet, vilket problem vi ska lösa och varför problemet föreligger. Syftet för uppsatsen och, gjorda avgränsningar presenteras.

Kapitel 2: Metod

I det här kapitlet kommer vi att ge en detaljerad och utförlig beskrivning över vårt arbete. Vi kommer att definiera en del begrepp som är vanliga i forskningssammanhang och förklara våra val vad gäller dessa.

Kapitel 3: Referensram

Kapitlets referensram kommer att innefatta en beskrivning av bolagsstyrning och de teorier som påverkar bolagsstyrning. Kapitlet innehåller även en beskrivning av bolagsstyrningens reglering i form av aktiebolagslagen och den svenska koden för bolagsstyrning. Referensramen omfattar också COSO-modellen och agentteori.

Kapitel 4: Empiri

Empiri kommer att utgöras av de intervjuer som vi har genomfört i tre stora svenska bolag.

Kapitel 5: Analys

I det här kapitlet analyseras den insamlade empirin med hjälp av den tidigare omnämnda referensramen.

Kapitel 6: Slutsatser

I det avslutande sjätte kapitel presenterar vi de slutsatser vi anser oss kunna dra och presenterar förslag till fortsatta studier.

2. Metod

I detta kapitel kommer vi att ge en detaljerad och utförlig beskrivning över vårt arbete.

2.1 Val av ämne

Bolagsstyrning är ett ämne som på senare år har fått mycket uppmärksamhet. Det främsta skälet är de skandaler som skakat om företagsvärlden både på internationell och nationell nivå. Som ett motangrepp mot dessa skandaler har allt fler regler tillkommit, som ska förhindra att bolagsledningarna agerar på ett felaktigt sätt. Först ut var USA, där infördes SOX och i Sverige var det Svensk kod för bolagsstyrning. Detta har uppmärksammats i media och skrivit mycket om. Det var där vi fick upp ögonen för ämnet. Vi såg att det var mycket skrivet om ämnet fast än regelverken inte är så gamla. Vi ville ta reda på mer vad dessa regelverk innebar för företagen som följer dem.

Motiveringen bakom de hårda kraven som SOX innebar skulle bidra till att förtroendet för bolagen skulle återskapas. Syftet med SOX och Svensk kod för bolagsstyrning är att förhindra nya företagsskandaler genom, att införa intern kontroll för finansiell rapportering. Men den stora skillnaden är att den svenska kod för bolagsstyrning kan motiveras bort. Detta är inte möjligt med SOX, företag noterade i USA är tvungna att följa detta regelverk. Och hur denna motivering kan påverka de stora svenska företagen.

Det här är intressant att titta på för att ta reda på hur påverkade bolagen har blivit antingen av SOX eller av Svensk kod för bolagsstyrning.

2.2 Val av angreppssätt

En grundsten i vetenskaplig forskning är att det ska finnas ett samband mellan teori och verklighet. Det finns flera strategier som kan tillämpas, för att få en uppfattning om verkligheten. Strategier är antingen deduktiv eller induktiv. (Jacobsen, 2005, s. 34) Tillvägagångssättet för en induktiv ansats är helt öppen utan förväntningar vara i verkligheten där insamlingen av information sker. När insamlingen av information är slutförd, gäller de att gå igenom informationen metodiskt. Teorierna utvecklas fram från den öppna ansatsen, där det är viktigt att tänka på att inga begränsningar av informationen får ske. (Jacobsen, 2005, s.35) Vi har valt en induktiv ansats, då vi anser att det medföra att syftet med uppsatsen uppfylls.

Då vi hade bestämt vilket ämne vi ville skriva om. Började vi med att samla på oss så mycket information som möjligt, genom att läsa böcker, artiklar, andra studenters uppsatser och sökning på internet. När vi hade samlat ihop all information som vi ansåg behövdes var det dags att dra paralleller, för att förstå hur allt är kopplat till varandra. På så sätt hade vi fått ihop all information som behövdes till att sätt ihop vår referensram. Frågorna till intervjuerna baserades på den informationen som beskrivs i referensramen. Det är därför vi anser att vi har goda grunder att analysera empiri utifrån referensramen. Men även att empirin är väl utförd, det gör de möjligt att genomföra analysen. Slutsatsen är den sista delen i uppsatsen och är den del där allt faller på plats. Där redovisas vad vi har kommit fram till.

2.3 Val av metod

Undersökning delas vanligtvis in i två övergripande kategorier kvantitativ och kvalitativ undersökningsmetod. (Andersson, 1998, s.31)

För valet av metod har vi tagit hänsyn till uppsatsens problemställning därför var det en kvalitativ metod som valdes. För att den metoden syftar till att den går in på djupet. (Holme & Solvang, 1996 s. 14) Vi har valt kvalitativa undersökningar för att åstadkomma en större förståelse för vårt ämne. Intervju är ett exempel på den kvalitativa metoden.

Vi har valt att intervjua våra respondenter för att få en djupare inblick inom vårt ämne Det finns två nackdelar med intervjuformen första är att den minskar trovärdigheten. Det andra problemet är om respondenter inte förstår frågorna. Med tanke på det har vi utformat frågorna så tydligt som möjligt.

2.4 Datainsamling

Det är valet av metoden, som kommer att leda oss då vi samlar in data. (Jacobsen, 2005, s.29) Datainsamlingens källor delas upp i två grupper sekundärdata och primärdata.

2.4.1 sekundärdata

Ett sekundärdatum är en källa som har samlats in i ett annat syfte än vårt. (Jacobsen, 2005, s.186) Den insamling av sekundärdata som gjordes i början av arbetet var sådan att vi skulle få så bred förståelse av den problematik som finns inom ämnet som möjligt. Men även att få så mycket information som möjligt så att uppbyggnaden av den teoretiska referensramen kunde ske. Den lättillgängligaste informationen finns på internet, det var där inhämtningen av information började. Här var det viktigt att vi hade i åtanke att titta på de källor som internetsidorna var baserade på. Vi försökte att hitta sidor där informationen var relevant och tillförlitlig, annars var risken att informationen var vilseledande och inte trovärdig. Eftersom internetsidor och dess innehåll kan skapas av vem som helst. Sökmotorerna Google och Google Scholar användes upprepade gånger, genom sökorden; *bolagskoden*, *företagsstyrning*, *bolagsstyrning*, *Svensk kod för bolagsstyrning*, *Corporate Governance*, *SEC*, *SARBANES-OXLEY ACT OF 2002*, *SOX*, *COSO – modellen*, *implementering*, Även sökning på uppsatser som behandlat ämnet och registrerade på www.uppsatser.se. Sökningen ledde till att inriktningen av uppsatsen kunde bestämmas, då den gav en överblick av vad som skrivits.

Informationssökningen på Mälardalens Högskolebibliotek var nästa steg och gav gott resultat genom att sökord användes som tidigare. Då tillförlitligheten och trovärdigheten av böcker håller en högre nivå jämfört med vissa internet källor enligt oss, var det viktigt för oss att använda litteratur. Dock var de besvärligare och mer tidskrävande att gå igenom dessa böcker och hitta relevant fakta. Genom sökning på databasen Elin@ som finns på Högskolebibliotekets hemsida fann vi artiklar som var relevanta för uppsatsen. Mycket användbara som källa var de statliga offentliga hemsidorna dessa hittade vi genom sökningen internet. All den information som samlades in användes till att bygga upp bakgrund, metodbearbetning och referensram.

2.4.2 primärdata.

Enligt Jacobsen (2005) är primärdata, information som tagits fram genom intervjuer, observationer och frågeformulär. I vårt arbete kommer intervjuerna vara primärkällor.

Här kommer vi att beskriva urvalsprocessen

Intervju hos TeliaSonera ägde rum först. Där kretsade frågorna kring Svensk kod för bolagsstyrning men respondenten Arnell kom på SOX. Efter intervjun insåg vi att det som sades under intervjun skulle inte uppfylla vårt syfte.

Vi började med att söka på internet för att få kontakt med fler företag, där vi fann hemsidan <http://www.nasdaqomxnordic.com/>.

Hemsida visar företag som är noterade på börsen. Vi hade stor användning av den hemsidan då det var många stora företags namn som vi fann och som kunde passa i vårt urval av bolag. Vårt mål var att få fler företag att ställa upp på intervjuer.

Första steget var att hitta företagshemsidor där kontakt information till företagen finns. På så sätt skickades e-post till 15 företag. Av 15 bolag fick vi svar av fem som kunde tänka sig att ställa upp på intervjuer. Intervjufrågorna skickades till dessa företag och en av de fem ställde upp på intervju till sist. Vi försökte även att personligen kontakta tre företag det gav inget resultat ingen av dessa företag ställde upp på intervjuer.

Det tredje företaget som ställde upp på intervju var med hjälp av en bekant till en av oss, som jobbade på företaget och på så sätt fick vi prata med rätt person som kunde svara på våra frågor.

Respondenter

Vi har intervjuat tre stora företag i Sverige till empiridelen av uppsatsen företagen är TeliaSonera, Volvo, och ett anonymt. TeliaSonera valde inte att vara anonyma, där heter respondenten Jan – Henrik Arnell. Men Volvo fick vi nämna företaget men inte nämna namnet på respondenten eller befattning. Det sista företaget som vi kallar bolag C, där fick vi inte nämna företag eller namn på respondenten. Detta accepterar vi då vi förstår ämnet är känslig för bolaget, på grund av deras policy.

Intervjuförfarandet skedde med intervjuhandledning, översikt på vilka ämnen som vi kommer att ta upp under intervjun. Det var på också så sätt vi tog reda på om det var rätt person vi skulle intervjuas, då respondenten tog del frågorna innan intervjun kunde de informera oss vi kontaktat fel person. Under intervjun hade vi öppna frågor som respondenten får prata fritt kring och beskriva med egna ord. Vi tycker att de är det bästa sättet att få respondenten att öppna upp och känna sig bekväm. Vi eftersträvade även att respondenten ska beskriva övergripande om bolagsstyrningen och vilka regler som följdes men även gå in på djupet om ämnet. Speciellt när det gäller implementering av regelverk. Vi ville gärna få personliga intervjuer då det ger oss utrymme att ställa följdfrågor och ger mer flexibilitet. Viktig är även den information som kroppsspråk, mimik och pauser som en personlig intervju avslöjar. (Bell, 2005, s. 157) Vi upplevde att den personliga intervjun med TeliaSonera gav mera än de telefonintervjuerna vi gjorde med de två andra respondenterna. Intervjufrågorna skickade vi någon dag i förväg till alla respondenter, så att de skulle hinna förbereda inför intervjun. Intervjun spelas in, så vi kunde koncentrera oss på själva intervjuandet. Direkt efter intervjun tillfället skrev ner intervjun. Det gjorde vi för att inte glömma detaljer och också för att det tar tid att färdigställa intervjun.

Kontakten med TeliaSonera började med e-post med företagets HR- Center Human Resources. Vi förklarade syftet med uppsatsen och vad respondenten som intervjun skulle ske med skulle besitta för kunskaper och erfarenheter. Det tog någon vecka innan vi fick namn och nummer till respondenten. Det var vår första intervju, och det skedde genom

personligt besök. Intervjun med TeliaSonera skiljde från de andra två, det berodde att det var bara dem som hade gjort någon form av förändring i och med att Svensk kod för bolagsstyrning. Intervjun ägde rum kl 15.00, den 42 april 2009.

Kontakten med Volvo AB började med att vi fyllde in ett formulär. I formuläret beskrev vi att vi ville komma i kontakt med någon som kunde ställa upp på en intervju om bolagsstyrning och vad var syftet med intervjun var. Vi fick svar med information på vem vi skulle kontakta. Intervjun med Volvo gjordes över telefon, då det var geografiskt svårt att utföra en personlig intervju. Vi skickade intervju frågorna innan så att respondenten fick tid att förbereda. Även denna intervju spelades in. Respondenten var med att införa SOX i verksamheten och hade information om bolagsstyrning. Intervjun gjordes den 14 Maj 2009 Kl 9:00.

Bolaget C, det var de bolaget som valde att vara helt anonyma. Vi fick kontakt med bolaget genom att en bekant till en av författarna jobbar på bolaget. På sätt fick vi hjälp att få tag i rätt person. Det var det två respondenter som var med under intervjun, som skedde över telefon, även här skickades intervju frågorna någon dag i förväg. Respondera hade olika kompetensområden ena respondenten var insatt i Svensk kod för bolagsstyrning och den andra var med och införde SOX i organisationen. Intervjun gjordes den 13 Maj 2009, kl 13:45.

Kombinationen mellan primärkällor och sekundärkällor som vi eftersträvar ger oss en bra grund att utveckla analysen från. Det ger oss goda förutsättningar att utveckla en relevant och trovärdig analys.

2.5 Metod och källkritik

En källa kan definieras som ett skrivet antecknat material. Det är först när författarna använder sig av den som den blir ett källmaterial. (Holme och Solvang 1997, s 125) Källkritik kan jämföras med beteckningarna validitet och reliabilitet och används vid empiriska studier för att hänvisa till trovärdigheten av den insamlade informationen. Syftet med källkritiken är att påpeka betydelsen av informationen, utifrån hur användbart och relevant det är i forsknings sammanhang. (Befring 1994, s. 175)

Vi har valt vår litteratur dels efter de litteratursökningar som vi har gjort dels från tidigare examensarbeten som har behandlat ämnesområdet.

Vi har kontaktat företag via e-post, telefon och personligen. Vi har skickat e-post till 15 företag från Västerås till Östersund. Samt träffade personligt några företag. Några av de svarade på vår e-post men det flesta svarade inte. Anledningen vet vi inte. Vi fick ta kontakt med nära och kära för att få hjälp. Vi fick kontakt med ett av företagen med hjälp av en bekant. Men problemet var att de hade ett krav att företaget ville vara anonymt men vi får bara berätta för vår handledare att vilken företag vi har intervjuat och vem som deltog i intervjun.

Vad det gäller val av undersökningsmetod så anser vi att det finns många fördelar med personliga intervjuer men samtidigt insåg vi att personliga intervjuer med stora företag är mycket tidskrävande på grund av deras arbetsuppgifter. Vi skickade vår intervju guide via e-post till våra respondenter i förväg. Fördelen med det är att de har tid att läsa frågorna och förbereda sig för att besvara dem.

Vi gjorde också telefon intervju med två av de tre företagen samtidigt spelade vi in intervjun på band Att spela in intervjuerna på band har gett oss möjligheten att lyssna på hela intervjun om igen och diskutera och analysera hela samtalet noggrant vilket är fördel.

Under uppsatsens gång har intervju frågorna förändrats. Detta har berodde på att vi trodde att det skulle räcka med att göra en intervju., men under arbetets gång visade sig att så var inte fallet. Det medförde att frågor skiljde beroende på bolaget, som i sin tur medför att det vart svårt att dra slutsatser. Med det medförde även att vi fick större referensram och det var positivt för uppsatsen, genom utökningen kunde vi påträffa likheter och skillnader. Men eftersom vi är medvetna om denna förändring anser vi att det ska de inte påverka vår uppsats negativt.

3. Referensram

Det här kapitlet inleds med en översiktlig beskrivning av bolagskoden och bolagsstyrning. Vi kommer att beskriva de teorier som påverkar bolagsstyrningen

3.1 Agentteori

Enligt Carlsson (1994, s. 1) är agentteorin en allmän teori om förhållande mellan två aktörer och detta förhållande bygger på ett kontrakt som finns mellan dessa aktörer.

Agentteorin beskriver förhållandet mellan två aktörer i en verksamhet, de två aktörerna är principalen, den som är uppdragsgivaren och agenten, den som utför uppdraget/arbetet som principalen har delegerat. Vid beskrivning av teorin kommer principalen vara ägarna till exempel aktieägarna för en organisation och agenten är företagsledningen som ska leda företaget till exempel styrelsen. Företaget som dessa aktörer finns i, är bara ett centrum för aktörerna och dess kontrakt. (Carlsson 1994, s. 1)

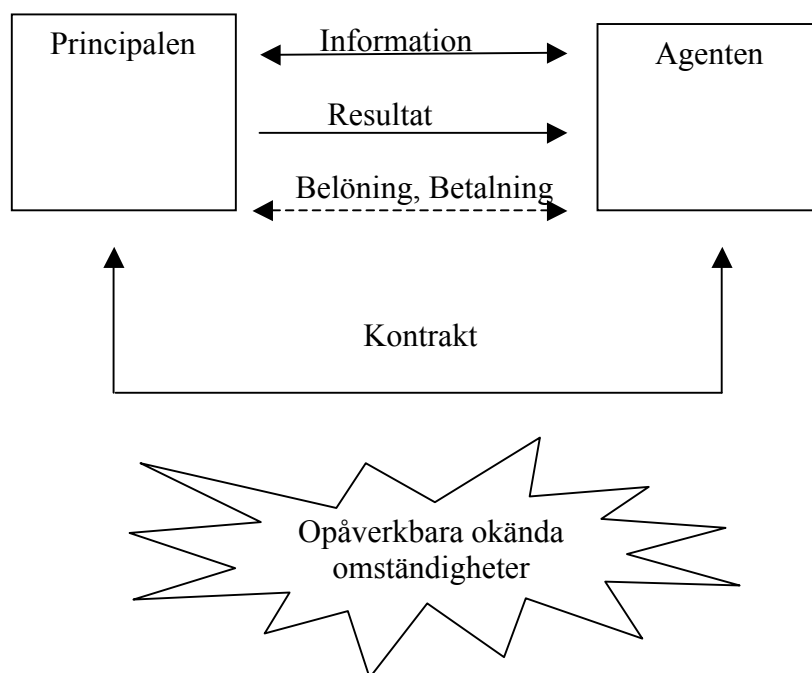
Agentteori problematiken ligger i att det två aktörerna har ett eget intresse som de vill tillgodose till det maximala. När dessa intressen står i strid med varandra blir problematiken uppenbar. (Macintosh, 1994, s. 30) Det kan avse till exempel olika intressen angående vilka mål verksamheten har och hur eventuell utdelning av vinst ska fördelas. Som nämnts tidigare bygger teorin på att aktörerna styrs av ett egenintresse och viljan att nyttomaximera, det leder till att beslut som tas kan gå emot ägarens vilja. Artikeln av (Shankman, 1999, s. 230) beskriver att agentens och aktieägarnas synsätt är exakta motsatser till varandra.

Agentteorin beskriver även hur problem ska lösas, speciellt finns det två problem som har identifierats. De två problemen är viktiga att synliggöra i principal och agent relationen för att agent teorin bygger på denna problematik. De ena problematiken är då principalen och agenten har olika mål i arbetet som de utför och målen står i konflikt med varandra.

Principalen vill utreda vad agenten egentligen gör på arbetstid detta är både svårt och kostnadskrävande. Utredningen ska visa om agenten agerar på ett lämpligt sätt och att arbetet som har delegerats sköts men även om agenten går emot de beslut som har tagits.

Den andra problematiken bygger på principalen och agentens attityd mot det som anses som risker. Båda aktörerna har ansvar för det risker som finns, dock kan de skilja mycket hur benägna att ta dessa risker och vem som bär ansvaret om det går fel. (Kathleen, M. Eisenhardt, 1989, s. 58)

Figur 2, beskriver principalen och agenten relationen, bygger på information som finns som antingen finns mellan parterna eller information som den av parterna innehar men inte informerar den andra parten. Resultat pilen med resultat är de resultatet från uppdraget principalen delegerat till agenten. Belöning pilen beskriver att både aktörerna vill ha belöning. Mellan aktörerna finns det ett kontrakt som båda måste följa. Sedan finns det påverkan utifrån som ingen aktör kan räkna med. Detta är en förklaring till modellen och där information är hämtad ifrån texten från förgående sida.



Figur 2. Agentteorimodellen

Källa: Bearbetning av modell hämtad från <http://oldwww.cs.umu.se/tdb/kurser/TDBC12/HT96/LABBAR/Frank.Heljebrandt/agent1.jpg>

3.1.1 Asymmetrisk information

Fundamentet i agentteorin är asymmetrisk information. Den berör förhållandet mellan principalen och agenten men fokus är på vem som besitter viktig information som den andra aktören inte får tillgång till. Hur denna information används och kommer att användas. Ett antagande som görs i asymmetrisk information är att agenten i vårt fall företagsledarna besitter mer information än principalen. Enligt teorin så kommer företagsledarna att utnyttja denna situation till det maximala för de styrs av ett eget intresse. Företagsledarna kontrollerar vilken information som aktieägarna får ta del av. Det kan leda till att beslut tas på felaktiga grunder och fel beslut tas. (Macintosh, 1994, s. 34)

Syftet med bolagsstyrning är att utveckla fram lagar och principer, som leder till att agentproblematiken kan förhindras och att informationsgapet mellan aktörerna minskas. Det leder till att även om utnyttjandet av asymmetrisk information av företagsledningen minskar betydligt, kan den inte helt tas bort. (Macintosh, 1994. 34)

3.2 SARBANES-OXLEY ACT

Sarbanes-Oxley Act godtog av President George Bush den 30 juni 2002 och blev godkänd strax efteråt även av den amerikanska kongressen. Namnet härstammar från de två författarna; Paul Sarbanes senator för staten Maryland och Michel Oxley medlemmar i USA's kongress för det republikanska partiet. Lagen kallas vanligtvis för SOX. (Us Corporate Governance, 2008)

SOX kom till som en effekt på de stora företagskonkurser som skakade det amerikanska näringslivet. Den mest berömda konkursen var energibolaget Enorns hösten 2001 när ett stort antal anställda förlorade sina inbetalade pensionsbesparingar och aktieägarna förlorade

sina investerade pengar. Detta var inte det enda exemplet utan kan även nämnas telekombolaget Worldcom, Tyco Internationell, Adelfia och italienska mejeri koncernen Parmalat. Att inte följa SOX lagen kan det leda till rättsliga efterspel. Det kallas bedrägeri ansvar eller Withe -collar crime. Det betyder brott som begåtts av en person som är högt respekterad och har hög social status inom sitt yrke och verksamheten. (Sarbanes oxley act, 2007)

Sektion 404 beskriver omrisker kring finansiell rapportering samt hur dessa ska hanteras genom kontroll, dokumentation och testar av rapporteringen. (Bäckström, 2009) En fungerade intern kontroll ska säkra att inga materiella fel uppkommer i resultat och balansräkning. (Prentice, 2005, s. 35)

Sektion 302 innefattar information om finansiell rapportering, VD har stort ansvar samt ska intyga att rapporterna är korrekta. (Prentice, 2005, s. 35)

Sektion 906 handlar om verifieringen som ska ett tillägg lämnas i alla periodiska rapporter som omfattar finansiell information. (Prentice, 2005, s.55)

3.2.1 Konsekvenser av SOX

SOX uppmärksammade stora bolag i USA när kom ut. Lagen förde med sig hårda krav. Lagstiftningen påverkade både företag som var noterades USA eller var registrerad hos SEC. SOX nya krav påverkade företag, revisor samt övervakningsorgan. (Örlings, 2009)

Enligt SOX lagen ska företagsledningen identifiera risker inom den finansiella rapporteringen, och avgöra om kontroller som ska möta dessa risker, dokumentera och testa kontrollerna samt granska hur de fungerar. Bedömningen ska inrapporteras tillsammans med övrig finansiell rapportering. (Lord & Beniot, 2008)

Enlig författarna Johansson, P & Klang, M (2004) så skriver de att innan bolagen implementerade SOX uppstod de mycket kritik på området. När införandet av SOX på börserna i USA började lida mot slutet uppstod de positiva konsekvenser som ingen tidigare tänkte på. Aktieägare, kunder och anställda förstår verksamheten på ett annorlunda sätt och bättre sätt. Anförda positiva effekter av SOX är:

- Mindre risk för fel och förfalskning.
- Bättre kontroller med att hitta riskerna och skapa långsiktiga affärsprocesser.
- Förbättrad effektivitet hos företaget.
- Ökat förtroende för aktiemarknaden.
- Ökad etik och moral hos företaget.

Anförda negativa effekter av SOX är:

- Det har även efter införandet uppstått negativa konsekvenser av SOX.
- Ökade kostnader för företaget.
- Kontroll av arbetet istället för att utföra det.
- Vissa icke-amerikanska företag väljer andra börser framför börserna i New York.

I artikeln "Is the Sarbanes- Oxley Act it worth" av Hermansson (2005) skriver författaren om vilka för delar och nackdelar som företag i USA upplevt. Men denna tar först upp de kostnader som SOX har inneburit är lättare att påvisa än fördelarna.

Fördelar som tas upp är förbättrade kontroller, starkare etiskt förhållningsätt, bättre bolagsstyrning och tillförlitligare finansiell information. Dessa fördelar är svårare att påvisa. En annan fördel kan vara minskad redovisningsbedrägerier. Kostnaderna är lättare att jämföra och mäta jämfört med fördelarna som påvisats, det är svårt att uttrycka fördelarna i pengar.

3.3 En Svensk kod för bolagsstyrning

Svensk kod för bolagsstyrning handlar om åtgärder som kan förbättra förtroendet för det svenska näringslivet. Att Sverige inte haft någon samlad kod för bolagsstyrning betyder inte att det fattas regler inom området. (Svernlöv, 2006, s. 23)

Bolagsstyrningsdebatten genomfördes i mitten av 80-talet i Sverige. Från 1990 har det skett en genomgång och modernisering av aktiebolagslagen inom ramen för aktiebolagskommitténs arbete. Aktiebolagslagen kan vara en grund för svensk bolagsstyrning. Reglering av koden har skett under en period på tio år som förnyas och behandlas i koder och liknande regelverk.

De svenska självregleringarna inom området har infogat flera bestämmelser i bolagsstyrningsfrågor. De är först och främst Stockholmsbörsen, Näringslivets Börskommitté och Aktiemarknadsnämnden samt FAR. Sverige fick en samlad kod för bolagsstyrning den 16 december 2004. (Svernlöv, 2006, s. 24)

Kodgruppens uppgift är att sammanställa förslag till en kod för bolagsstyrning som sammanfattar och utvecklar god svensk praxis på området. Föreslagen kod uppger regler för bolagsorganens organisation och arbetsformer för samverkan mellan organ och bolagets rapportering till ägare och kapitalmarknad i övrigt. (SOU, 2004:a)

3.3.1 Kodens syfte och grundläggande utgångspunkter

Att främja till förbättrad styrning av svenska bolag är kodens generella syfte. Koden siktar inte bara på aktiemarknadsbolagen utan understödjer även att förtjäna som ett belägg och förebild för andra kategorier av företag. Enligt kodgruppens mening är detta i sin tur ägnat att stärka effektivitet och konkurrenskraft i näringslivet. Även att främja förtroendet på den svenska kapitalmarknaden och i det svenska samhället i stort för näringslivets sätt att fungera. Kodens andra syfte handlar om att upphöja tilltron och kunskapen hos utländska investerare och andra deltagare på den internationella kapitalmarknaden. På så sätt understöds det svenska näringslivets möjlighet att utnyttja utländskt riskkapital på goda grunder. (Svernlöv, 2006, s. 25)

Förtroendekommissionen är som en organ i näringslivet. Deras uppgift är att förbättra bolagsstyrning i svenska företag. God bolagsstyrning är viktig både för företagens ägare och kapitalmarknaden samt för samhället som helhet. (SOU, 2004:a)

Att utöva en aktiv och ansvarstagande ägande som skapar goda förutsättningar är ett annat syfte för bolagsstyrning. Andra vägledande principer handlar om att anpassa balansmakt mellan ägare, styrelse, och verkställande ledning, som säkrar ägarnas möjlighet genom att påtala sina intressen mot bolagets ledningsorgan. Annat syfte som nämns är bolagsstyrning kan definieras som en form av tydlig roll- och ansvars fördelning bland olika lednings- och kontrollorgan. (SOU, 2004: c)

3.3.2 Målgrupp

Kodens regler syftar sig främst till aktiebolag, som är noterade vid börs eller auktoriserad marknad. (SOU, 2004: c)

Det är frivilligt för ett bolag att bestämma tillämpar koden eller inte. Koden är en form av självreglering som ska reflektera moraliska uppfattningar som finns hos aktieägare, företagare, företag organisationer. (Pehrsson & Sahibzada, 2004)

God bolagsstyrning är viktigt både i stora och i små aktiemarknadsbolag. Små bolag kan ha svårt att implementera koden. För att ett regelverk kan vara resurskrävande att tillämpa fullt ut. Svernlöv i sin bok hävdar att implementering av bolagskoden började med bolagen som var noterade på Stockholm börsens eller auktoriserad marknadsplats. Koden kan även tillämpas av kooperativa bolag, statliga och kommunala bolag samt privatägda bolag. (Svernlöv, 2006, s.26)

”Fördelarna med en sådan implementering är dels att det samlas erfarenhet av kodens praktiska tillämpning, dels att de större bolagen utvecklar system och rutiner för att på ett kostnadseffektivt sätt tillämpa koden. Dessa erfarenheter kan sedan de mindre bolagen tillämpa i valda delar. De större aktiebolagen kommer på så sätt att bära kostnaderna för att bygga upp lämpliga system och rutiner för att tillämpa koden”. (Svernlöv, 2006, s. 27)

3.3.3 Följ eller förklara

Den svenska bolagskoden utför ett led i självreglering inom det svenska näringslivet. Det innebär att bolagskoden inte omfattar tvingade regler. Bolagen har rätt att avvika regler som inte passar men ska beskriva varför avvikelser har skett. Tillämpning av koden innebär inte att vissa regler alltid måste följas. Detta betyder att bolag avviker från regler som inte passar för bolaget. Koden omfattar inga regler angående hur en avvikelse ska motiveras. (Svernlöv, 2006, s. 30)

Bolag borde beakta att inte välja dåliga motiv. För att det leder till sämra förtroende för bolaget på kapitalmarknaden. (SOU, 2004: c)

Svernlöv hävdar att det kan vara svårt att ange en bra underbyggd motivering .

”Om bolagsstämman fattar beslut som avviker från kodens regler utan att styrelsen redovisar skälen till avvikelserna kan det i vissa fall vara svårt att ange ett väl underbyggt motiv. I sådana fall får det anses som en tillräcklig upplysning att styrelsen i bolagsstyrningsrapporten hänvisar till bolagsstämmans beslut utan en särskild motivering.” (Svernlöv, 2006, s. 31)

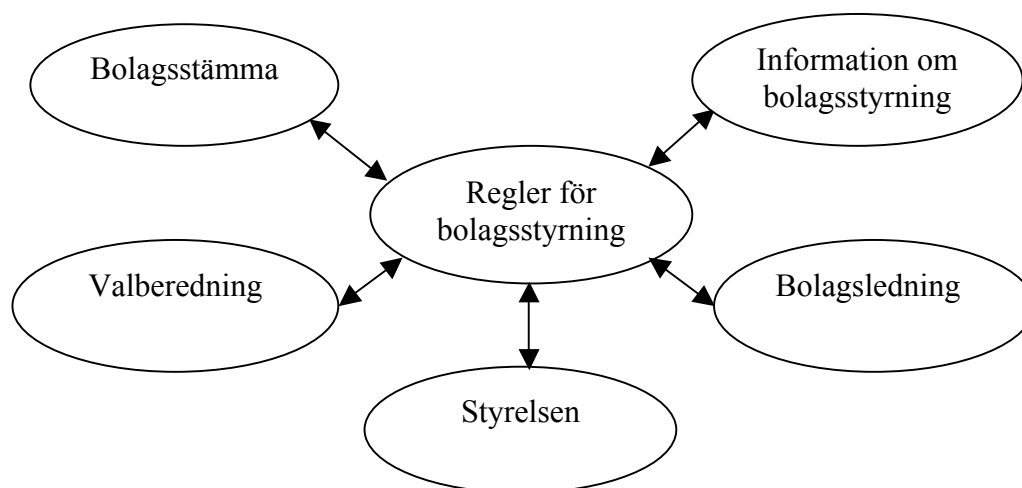
3.3.4 Ägarroll och ägaransvar

Ägare har en stor och viktig roll för ett företags utveckling. Aktieägarna tar ansvar för näringslivets riskkapitalförsörjning samt understödjer förnyelseförmåga i enskilda företag och i näringslivet att göra påverkan via bolagsstämman genom köp och försäljning av aktier. Ägare som har stora aktieinnehav i aktiemarknadsbolag bör ta reda på möjligheten att bolagsstämman utför inflytande i bolaget genom val av bolagets styrelse och har en planerad policy för hur inverkan i bolaget ska utföras. Maktbalansen mellan ägare, styrelse och ledning i bolagen kan främjas av aktieägarnas aktiva deltagande i stämman. Ägare med stora aktieinnehav i aktiemarknadsbolag har ett speciellt ansvar att inte utnyttja sin ägandemakt till skada för bolaget eller andra aktie ägare samt aktieägare med minoritetsposter har ett

ansvar att inte använda på olämpligt sätt sina minoritetsrättigheter till skada för bolaget och övriga aktieägare. (Svernlöv, 2006, s. 43)

3.4 Regler för bolagsstyrning

Bolagsstyrnings regler tas upp i fem områden som behandlas i följande rubriker. Dessa förtydligar innebörden om regeln eller sätta in den i ett sammanhang som understödjer tolkningen av den. (Svernlöv, 2006, s. 45) Se figur 3



Figur 3. Regler för bolagsstyrnings beståndsdelar

3.4.1 Bolagsstämma

Bolagsstämman beskriver bolagskodens regler om kallelse, deltagande, närvaro och genomförande. Vid bolagsstämman utförs aktieägarnas inflytande i bolaget som är bolagets högsta beslutande. På bolagsstämman kan aktieägare utföra sin rätt att avgöra i frågor som rör bolaget. Om en aktieägare kan inte närvara personlig vid bolagsstämman, får använda sin rätt genom ett ombud. (Svernlöv, 2006, s. 45)

3.4.2 Valberedning - tillsättning av styrelse och revisor

”Valberedning är bolagsstämmans organ för beredning av stämmans beslut i tillsättningsfrågor med syfte att skapa ett bra underlag för stämmans behandling av dessa ärenden (Svernlöv, 2006, s. 65)”.

Valberedning spelar en central roll vid tillsättande av styrelse och revisor. Valberedningens huvuduppgift är tillsättning av styrelse och revisor. Valberedning skall lämna förslag till ordförande, styrelseordförande, revisor, styrelsearvode, övriga ledamöter och eventuell ersättning för utskottsarbete. Valberedningens huvuduppgift är att föreslå möjliga styrelsekandidater. Valberedning utvärderar om den sittande styrelsen är lämplig att leda bolaget.

Valberedningar är till för att skapa ett större oberoende mellan styrelse och företagsledning. Därför är det föreskrivet att personerna i valberedning varken ska stå styrelse eller företagsledning nära. Därför får bara en minoritet av valberednings ledamöter vara styrelseledamöter. Ingen från företagsledningen får sitta i valberedningen.

Valberedningens tillsättning av styrelsen är reglerad och offentlig. Personerna i valberedningen ska representera bolagets aktieägare. Hur tillsättningen av ledamöterna i valberedningen sker beslutas av bolagsstämman. (SOU, 2004: c)

3.4.3 Styrelsen

Styrelsens arbetsuppgifter är delvis reglerade där vissa uppdrag är speciellt viktiga, så som att hela tiden bedöma bolagsledningens arbete samt att tillsätta VD, men även att skriva bolagets regler och förhållningssätt. Styrelsen ska se till att deras arbete årligen utvärderas genom en reglerad process.

Det hör till reglerna att styrelsen bör utgöras av både män och kvinnor som är företagsamma med bred kompetens, erfarenhet och bakgrund. Reglerna har även för avsikt att motverka att styrelseledamöter inte ska ha så många andra uppdrag att styrelseuppdraget blir lidande. I rollen som ledamot i styrelse ska man veta vad som behandlas på styrelsemötena, man ska och självklart även känna till firman och kunderna. Nyvalda styrelseledamöter ska ha möjlighet till utbildning för uppdraget.

Styrelsen ska se till att bolagets ekonomiska redovisning följer de regler som finns för noterade bolag och att halvårs- eller niomånadsrapport översiktligt granskas av bolagets revisor. I de fall styrelsens arbetsuppgifter blir för stora eller gränsar till annat område säger reglerna att viss beslutanderätt kan överflyttas till andra arbetsgrupper, detta måste dock informeras till styrelsen genom till exempel protokoll från möten. (SOU, 2004: c)

3.4.4 Bolagsledning

Bolagskoden behandlas i två områden. Den första beskriver om verkställande direktörens uppgifter och ersättning till bolagsledning. VD har ansvar att ska förse styrelsen med väsentligt informationsunderlag för att de kunna begripa väl beslut samt VD ska rapportera styrelsen om utvecklingen av bolagets verksamhet. (Svernlöv, 2006, s. 151)
Angående ersättning till bolagsledning anger Svernlöv i sin bok att;

”Styrelsen ansvarar för att bolaget har en formaliserad och för samtliga ledamöter transparent process för att fastställa principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledning samt beslutna om verkställande direktörens ersättning och övriga anställnings villkor”.

3.4.5 Information om bolagsstyrning

Bolagsstyrningsinformation tas upp i tre områden som behandlas under denna rubrik. Bolagsstyrnings rapporten handlar om bolagets årsredovisning som ska bifogas en särskild rapport om bolagsstyrningsfrågor. I Rapporten ska framgå om den har kontrollerats av bolagets revisor. (Svernlöv, 2006, s.165)

Den andra rubriken beskriver rapport om intern kontroll. Bolagets årsredovisning ska bifoga styrelsens rapport om den interna kontrollen och den kontrolleras av bolagets revisor. Svernlöv i sin bok Svensk bok för bolagsstyrning hävdar att:

”Även denna rapport kan ingå i den tryckta årsredovisningen eller utgöra en särskild rapport men utgör inte en del av de formella årsredovisningshandlingarna”. (Svernlöv, 2006, s.172)

Rapporten om intern kontrollen bör analyseras översiktligt av bolagets revisor medan sådant anspråk inte syftas för bolagsstyrningsrapporten som helhet Kodgruppen har bedömt genom att avgränsa rapporten om den interna kontrollen som en särskild rapport vid sidan av bolagsstyrningsrapporten. (SOU, 2004: c)

Under den tredje rubriken behandlas information på hemsida. Bolaget ska ha en enskild sektion för bolagsstyrningsfrågor som behandlar viktiga upplysningar om bolagsstyrningsrapporten samt information som begärs enligt koden. Informationen om bolagsstyrning ska vara befintlig för aktieägare och andra intressenter. Detta är viktigt att denna information aktualiseras sannolik och trolig vilket betyder att en stor del av information som krävs enligt anspråk på bolagsstyrningsrapporten skall finnas på hemsidan innan rapporten publiceras i årsredovisning. Detta skall uppdateras efter bolagsstämman med sammanhang att delårsrapporten publiceras. (Svernlöv, 2006, s.173)

3.5 COSO - modellen

Företagsledare har alltid försökt att finna lösningar för att bättre styra och kontrollera de företagen som de har ansvarar för. De förändringar som föreslås kring styrning och kontroll grundas i första hand på att nå vinstmålen, företagets ursprungliga uppdrag men även att undvika oväntade händelser. Det behövs i en världsekonomi som snabbt förändras. Då gäller del att vara konkurrenskraftig, kunna förutspå kundernas förändrade efterfrågan men inte minst främja framtidens tillväxt. Bra förändringar kan även öka företaget effektivitet och minimera risker så att bolag inte förlorar tillgångar men inte att glömma underlättar anpassningen och efterlevnad av lagar och regler. (Internrevisorerna, 2007) The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) är en kommitté som 1992 gav ut ett sammanhållet regelverk, Intern styrning och kontroll (Internal Control Integrated Framework). Ramverkets syfte är att förbättra det interna styr och kontrollsystemet hos bolag. Men även ta ställning hur det kan förbättras. Ramverket för intern styrning och kontroll har blivit allmänt erkänt bland företagsvärlden. (Internrevisorerna, 2008)

Enligt ramverket från 1992 ska bolag uppfylla målen i de följande kategorierna:

- Effektivitet och produktivitet i verksamheten. Se figur 4 tak
- Tillförlitligt finansiell rapportering. Se figur 4 tak
- Efterlevnad av tillämplig lagar och regler. Se figur 4 tak (Internrevisorerna, 2007)

Den modell som COSO utvecklat fram för internkontroll är mycket enkel uppbyggd (se figur 4), men det krävs att man ska vara uppmärksam. Genom kubens framsida som har fem plan och taket som har tre plan, genom dessa plan kan det göras en djupanalys. Kuben tar hänsyn till koncernen i helhet, för de olika företagen och för de företagens olika delar. (Larsson, 2005 s. 102)

Det finns fem komponenter för Ramverket och de fem komponenterna är beroende av varandra. Komponenterna ska betraktas som en integrerad process i bolagsstyrningen. Processen utförs av alla i bolaget, organisationens styrelse, ledningen och annan personal. Utifrån processperspektivet blir sambandet tydligare mellan komponenterna.

Processperspektivet leder även till att ledningen bibehåller den flexibilitet som är avgörande vid val av det kontroller, så att bolaget uppsatta mål ska uppnås. Men de leder även till att bolaget kommer över tiden åstadkomma nödvändiga justeringar och förbättringar av den interna styrningen och kontrollen. Beskrivning av de fem komponenterna kommer göras nedanför. (Internrevisorerna 2008)



Figur 4. COSO-modellen

Källa: Modellen hämtad från <http://www.big4guy.com/images/SOX/Analyzing-COSO-Cube.jpeg>

Det finns ett starkt samband mellan de tre kategorier av mål som en organisations strävar efter och de fem komponenterna som möjliggör dess mål. I varje mål kategori är alla fem komponenterna betydelsefulla. Till exempel om effektiviteten och produktiviteten i verksamheten, mål ska kunna uppnås, måste de fem komponenterna vara aktiva och fungera effektivt. Det är slutsatsen att den interna styrningen och kontrollen av verksamheten är effektiv. (Internrevisorerna, 2007)

3.5.1 Kontrollmiljö

Kontrollmiljö är grunden till de andra komponenterna för styrning och kontroll. Men kontrollmiljö tillför även ordning och struktur i organisationen. Den kontrollmedvetenhet som finns hos medarbetarna påverkas av organisationens uppfattning av vad kontrollmiljö innebär. Det finns många faktorer som påverkar kontrollmiljön. Faktorerna är integritet och etniska värden inte minst den kunskapsnivå som existerar bland medarbetarna i organisationen. Men om inte ännu viktigare faktorer är ledningens ledarskap och vilken ledarskaps stil som praktiseras. Eftersom det i sin tur påverkas i sin tur av ansvarsfördelningen och befogenheter bland medarbetarna inte minst vad gäller medarbetarnas personliga utveckling. Se Figur 4. framsida. (Internrevisorerna, 2007)

3.5.2 Riskbedömning

Det finns många olika risker som en organisation måste ta hänsyn till både internt och externt. Utifrån miljökontrollen utvärderar organisationen dessa risker. Riskbedömningen går ut på att identifiera och analysera riskerna. Det utgör grunden till att ta ställning hur riskerna ska hanteras. Något organisationen måste ta hänsyn till är den ständiga villkorsförändringen som sker i företagsvärlden. För att på bästa sätt hantera dessa förändringar bör det finnas mekanismer som identifierar förändringar på olika interna nivåer. Se Figur 4 framsida. (Internrevisorerna, 2007)

3.5.3 Kontrollaktiviteter

Det behövs riktlinjer och rutiner som kontrollerar, att ledningens satta direktiv följs. Meningen med kontrollaktiviteter är att det ska finnas i hela organisationen, på alla nivåer och i alla funktioner. Annars är det ingen idé att det finns kontrollaktiviteter. Några sådana kontrollaktiviteter är godkännanden, attester och avstämningar. Det ska inte vara någon skillnad på vilken tjänst eller uppgift som utförs, alla medarbetare ska följa de uppsatta kontrollerna. Detta är viktigt om organisationen ska nå uppsatta mål. Se Figur 4 framsida. (Internrevisorerna, 2007)

3.5.4 Information och kommunikation

Viktig information måste identifieras, tas hand om och vidareföras, detta ska ske under bestämd tid till rätt medarbetare så denna person kan utföra sina arbetsuppgifter. Det är så ett väl fungerande informationssystem ska fungera. Systemet ska ta fram rapporter om organisationens finansiella ställning och hur verksamheten fungerar. Genom den informationen ska slutsatser dras och kontroll av regelefterlevnad ska utföras. Informationssystemet ska inte enbart generera information om den interna verksamheten men även viktig information om de externa förhållanden som råder. Med effektiv information menas information som flödar nedåt från ledningen, uppåt och över hela organisationen. Budskap som alla medarbetare måste ta till sig från högsta ledningen är att ansvaret för intern styrning och kontroll ligger på alla medarbetare. Och det är något som måste tas på största allvar. För det påverkar hela organisationen och varje roll en medarbetare har är viktigt organisationen och för den interna styrningen och kontrollen. Effektiv information gäller för även kommunikationen med de externa parterna som till exempel kunder, leverantörer myndigheter och aktieägare. Se Figur 4 framsida. (Internrevisorerna, 2007)

3.5.5 Övervakning

Bolagsstyrningssystemets kvalitet i den interna verksamheten måste övervakas och utvärderas ständigt. Effektivast är då uppföljningen ligger som en del av den vardagliga verksamheten. Hur ofta och i vilken omfattning utvärderingarna bör vara, är beroende på riskens storlek och hur effektiva rutinerna är. Se Figur 4 framsida. (Internrevisorerna, 2007)

3.6 Sammanfattning av referensram

Tabell 1. Sammanfattning av referensram

1. Agentteori	Agent teorin beskriver förhållandet mellan två aktörer i en verksamhet, de två aktörerna är principalen, den som är uppdragsgivaren och agenten, den som utför uppdraget/arbetet som principalen har delegerat
2. Sarbanes-Oxley Act	Sarbanes-Oxley Act godtogs av President Gorge Bush den 30 juni 2002 och blev godkänd strax efteråt även av den amerikanska kongressen. Namnet härstammar från de två författarna; Paul Sarbanes senator för staten Maryland och Michel Oxley medlem av USA kongress för det republikanska partiet. Lagen kallas vanligtvis för SOX. Sarbanes-Oxley Act kom till som en effekt på de stora företagskonkurser som skakade amerikanskt näringsliv.
3. Svensk kod för bolagsstyrning	Svensk kod för bolagsstyrning handlar om åtgärder som kan förbättra förtroendet för det svenska näringslivet. Svensk kod för bolagsstyrning innehåller fem punkter Detta är kodens syfte och grundläggande utgångspunkter, målgrupp, följd eller förklara, ägarroll och ägaransvar
4. Regler för bolagsstyrning	Bolagsstyrnings regler tas upp i fem områden som behandlas i följande rubriker. Dessa förtydligar innebörden om regeln eller sätter in den i ett sammanhang som understödjer tolkningen av den. Dessa regler innehåller bolagsstämma, valberedning - styrelsen, bolagsledning, information om bolagsstyrning.
5. COSO -modellen	Ramverkets syfte av COSO -modellen är att förbättra det interna styr och kontrollsystemen hos bolag. Men även ta ställning hur det kan förbättras. Ramverket för intern styrning och kontroll har blivit allmänt erkänt bland företagsvärlden. Ramverket innehåller fem punkter: kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation, övervakning.

4. Empiri

I detta kapitel ges det beskrivning av företaget och respondenten avseende befattning, arbetsuppgifter och erfarenheter om bolagsstyrning. Därefter presenteras svar som erhållits från respondenten.

4.1 Bolag A, TeliaSonera

Information om bolag A

TeliaSonera, tillhandahåller telekommunikationstjänster i Sverige, Norden och Baltikum. I Eurasien, inklusive Ryssland, Turkiet, samt i Spanien har TeliaSonera tillväxtmarknader. TeliaSonera är i dagens läge noterat på NASDAQ OMX Stockholm och Helsingfors. Bolaget finns i 20 länder om intressebolag inkluderar. Bolaget hade nettoomsättning år 2008 på 103 585 MSEK och antal anställa var 32 171. (www.teliasonera.se)

Under denna intervju kommer frågorna beröra Svensk kod för bolagsstyrning, detta beror på att det är endast TeliaSonera som har gjort förändringar i och med koden kom ut. Dock kommer Jan-Henrik in på SOX.

Intervju med Jan-Henrik Arnell chefjurist på TeliaSonera.

Intervjun ägde rum kl 15.00 på Sturegatan 1, TeliaSonera's huvudkontor måndag den 24 april

Bakgrund

Under intervjun framkom en del bakgrundsinformation som presenteras här nedan.

Arnell anser att koden blev mycket uppmärksammas i media och i näringslivet, där har koden blivit diskuterat i massor. Ämnet har varit aktuellt under lång tid. Dock förstår han inte varför, det var en stor sak när den kom ut. Men han säger även att det beror på vart man kommer ifrån. Respondenten drar slutsatsen att koden inte var en stor sak för stora företag som TeliaSonera. Det gäller även för TeliaSonera. Vid de tillfället som koden kom ut, var TeliaSonera noterade i amerikanska SEC som motsvara svenska finansinspektionen. Därför var de tvungna att följa amerikanska regler.

De amerikanska reglerna var generellt tuffare vid många punkter än de svenska reglerna. Några exempel är vad en årsredovisning skulle innehålla, krav på revisionsutskott. Så när den Svensk kod för bolagsstyrning kom så blev Arnell kontaktad av styrelsen. Styrelsen frågade vad detta innebar för bolaget. Då tog han det utkast som fanns och började bocka av. När detta var klar konstaterade Arnell vad som fanns redan i bolaget, vad som borde ändras och vad som inte borde ändras. Det som skulle ändras var tre punkter. Det tillkom ytterligare information på bolagets hemsida sedan skulle en bolagsstyrningsrapport skrivas. Men respondenten tyckte inte att dessa återgårdar var betungande.

Men det område som har varit mest känsligt i alla styrelser, var det interna rapporteringen av den interna kontrollen, som har till att många oroliga styrelser, och frågan har varit bolaget har tillräcklig bra intern kontroll. Detta skedde i kölvattnet av Enron skandalen i USA och andra liknande skandaler. Som ledde till SOX lagstiftningen i USA. Efter att lagen kom ut började många bolag titta igenom den interna kontrollen för finansiell rapportering. Det gjorde även TeliaSonera och det var en stor process. Den processen började innan Svensk kod för bolagsstyrning men var inte klar när den svenska koden hade kom ut.

Intern kontroll

Informanten anser att det största skillnaden men Svensk kod för bolagsstyrning och innan den var just internkontrollen. Det var också den som orsakade mest bekymmer och lede till att många styrelseledarmöten började titta på interna kontrollen. Hur ser bolagets finansiella rapportering ut, händer det ihop, har bolaget tillräckligt med kontroller. Det var där det var största effekten i praktiken, och mot bakgrund mot detta så har största kostnaden funnits just att förbättra kontroll för finansiell rapportering.

Processer - val av processer som ska övervakas

Informanten nämnde inte i sina utsagor särskilda processer som skulle övervakas.

Svårigheter/ problematik med implementering i organisationen

Bolag A nämnde i sina utsagor att implementeringen av bolagskoden inte innebar någon större problematik för organisationen, även detta som en följd av att de implementerat SOX tidigare.

Resurser som krävdes - personal samt likvida medel i och med implementering

Likvida medel

I och med införandet av SOX har kostnaderna för att implementera den svenska bolagskoden varit marginella, enligt respondenten. Det var även marginella personalkostnader involverade i och med implementering. Den kontinuerliga kostanden för att hålla bolaget uppdaterat är inte stora, dock finns den där som en återkommande kostnad. Men andra ord menar informanten att kostnaden för implementering har varit små för bolaget.

Vad implementeringen har inneburit för bolaget

Respondenten menar att ökad transparensen i bolaget överhuvudtaget har skett, men speciellt när de gäller internkontroll, det vill säga så har transparensen inneburit en märkbar skillnad för bolaget. Fördelen med transparensen är att det har blivit vanligare med valberedningar. Tidigare valdes styrelseledarmöter lite som "kompis klubben" då nya medlemmar valdes in, menar respondenten. Pressen har ökat på valberedningarna och att man verkligen jobbar igenom kompetensprofilerna för styrelseledarmöter. Detta i sin tur har det inneburit att man har breddat blicken när rekrytering sker gällande nya styrelseledarmöter.

4.2 Bolag B, Volvo

Information om bolag B

Volvo AB företag B, är en av ledande leverantörer av kommersiella transportlösningar med produkter som lastbilar, bussar, anläggningsmaskiner, drivsystem för marina och industriella applikationer samt komponenter för flygmotorer. Det är ca 100 000 anställda i koncernen produktionsanläggningar finns i 19 länder och försäljning i omkring 180 länder. Nettoförsäljningen under år 2008 gick upp till 303 667 miljoner kronor. (www.volvo.se)

Intervjun gjordes den 14 Maj 2009 Kl 9:00

Bakgrund

Bolag B införde SOX och använde detta regelverk mellan år 2004-2006. 2007 gick de ur NASDAQ och lämnade USA, bolaget utförde en enklare version av det regelverk de hade i och med SOX. Med andra ord har bolaget valt ut de delar av lagen som de anser vara bra för Volvo, bolaget uppfyller ramverket som finns i Svensk kod för bolagsstyrning. Bolaget

använder fortfarande denna förenklade version av SOX och kallar versionen för Volvo Internal Control Standards, det vill säga så följer bolaget inte SOX fullt ut.

Respondenten säger även det inte går att granska allt och då är det viktigt att identifiera de kontroller som har den största påverkan. Denna metod valdes för att tidmässigt hinna med men även för att få det bästa resultatet enligt bolaget. Kontrollerna kan se olika ut på grund av att det finns olika systemstöd i Volvo koncernen och i de olika bolagen.

I dagsläget har bolaget identifierat de stora processerna, men då förutsättningarna hela tiden ändras som till exempel organisationsstrukturen, nya anställda så finns det ett ständigt arbete att förbättra och förenkla processerna. Ett arbete som också är viktigt och som lägger grunden för det fortsatta arbetet med SOX är upptäcka och identifiera riskerna, vad som kan gå fel i den finansiella redovisningen.

Det arbetssätt som Volvo jobbar med nu är betydligt mer än vad som står i Svensk kod för bolagsstyrning, när Svensk kod för bolagsstyrning kom ut konstaterades att bolaget redan följde vad de som stod med hjälp av revisorerna. Bolaget jobbar mot betydligt högre krav än de som står i koden. Respondenten tyckte inte att koden innebar några förändringar.

Intern kontroll

Gällande interna kontroller har bolaget gjorde en kartläggning av processer, viktiga konton samt riskkartläggning utfördes på bokslutet, detta för att identifiera och analysera vilka risker som finns. Riskkartläggningen skulle leda till att ta fram kontrollpunkter för hur kontrollerna ska se ut för att täcka dessa risker.

Processer - val av processer som ska övervakas

I dagsläget har bolaget identifierat de stora processerna, men då förutsättningarna hela tiden ändras som till exempel organisationsstrukturen, nya anställda så finns det ett ständigt arbete att förbättra och förenkla processerna. Ett arbete som också är viktigt och som lägger grunden för det fortsatta arbetet med SOX är upptäcka och identifiera riskerna, vad som kan gå fel i den finansiella redovisningen.

Respondenten menar att när det var dags att välja ut vilka processer som var mest väsentliga i bolagen så jobbade bolaget med en metod som innebar att täck upp viss procentandel som skulle kontrolleras. I bolag B var denna andel 60 procent. Denna metod bygger på att börja bakifrån, att hitta processer utifrån balans och resultaträkningen, sedan arbetar man sig framåt.

Svårigheter/ problematik med implementering i organisationen

Svårigheterna med att implementeringen av SOX var bland annat att implementeringen innebar ett nytt sätt att tänka i det vardagliga arbetet inom bolag B. Detta berodde enligt respondenten på att det fanns olika företagskulturer inom koncernen och att SOX innebar en ny arbetskultur som de anställda inte var vana vid. Det var även problematiskt att få en övergripande förståelse i bolaget i alla delar då bolaget är av viss storlek har inneburit svårigheter.

Då bolaget implementerade SOX drevs bolaget till stor del av revisorer som tolkade lagen på sitt sätt. Respondenten tror inte att lagen var tänkt på det sättet som revisorerna ville att den skulle vara, enligt han fokuserade revisorerna för mycket på detaljer.

Ett annat problem som var relativt stort för bolag B var gällande all den dokumentation som skulle ske utifrån alla utvalda processer.

Resurser som krävdes utbildning/likvida medel i och med implementering

Utbildning

Då implementera av ett nytt sätt att tänka i det vardagliga arbetet i bolag B skedde innebar det att bolagsledningen satsade på att utbilda de anställda för att de lättare skulle kunna ta till sig de förändringarna som var på väg, efter en tid utbildades de även i hur de skulle förbättra sina processer.

Respondenten säger att kommunikationen var viktigt att implementering av SOX fungerade på grund av god kommunikation. En stor del av informationen som var en del av kommunikationen mellan anställda och ledning, lades till exempel ut på intranätet i form av informationsfilmer, från alla håll och kanter.

Då revisorer drev bolag under en tid tog dessa en hög andel experter på olika områden.

Likvida medel

Enligt respondenten blev det alldeles för dyrt att genomföra regelverken gällande SOX, denna menar att det har kostat mycket. En stor del av kostnaden var gällande att de anställda under en period inte utförde sina arbetsuppgifter i samma utsträckning som innan under införandet.

På grund av att det var problematiskt att få en övergripande förståelse i bolaget i alla delar i och med bolagets storlek, lades ansenlig mängd arbete lags på att lösa problemet. Respondenten förklarar inte ytterligare specifikt vilka former av arbete eller vilka resurser som las ner på detta utan trycker på att stora resurser lades på detta.

Vad implementeringen har inneburit för bolaget

Respondenten menar att bolaget jobbar mot betydligt högre krav än de som står i den svenska bolagskoden, med andra ord menar respondenten att koden inte innebar några större förändringar i bolaget.

Gällande SOX innebar det förändringar i bolagets arbetssätt och inte inneburit någon förändring i bolagets företagsstruktur.

Riskartläggningen som utfördes ledde till att kontrollpunkter tog fram för att kunna kontrollera hur man ska täcka upp risker. Detta ramverk har förfinats och det är det som bolaget har idag och kallar Volvo Internal Control Standards.

Respondenten menar att införandet av SOX har vart tillfredställande och respondenten är nöjd med det arbete som utförts. Detta anser majoriteten i bolaget, men speciellt de anställda som jobbar på ekonomiavdelningen. Denna grupp menar på att det har stärkt deras arbete på ett fantastiskt sätt. Intresset har ökat för vad man egentligen jobbar med i dessa sammanhang. De externa revisorerna är också nöjda med arbetet som bolaget har genomfört det syns på det rapporter som det kommer med. De litar på det arbete bolaget genomfört och de kontroller bolaget har.

Inte idag då bolaget har valt ut de delar av lagen som de anser vara bra för Volvo, bolaget uppfyller ramverket som finns i Svensk kod för bolagsstyrning.

4.3 Bolag C

Information om bolag C

Detta företag valde att vara helt anonym. Men bolaget är ett stort företag i Sverige. Under intervjun var det två respondenter som medverkade. Vi kommer inte att ta hänsyn till att det är två respondenter utan vi kommer att behandla intervjun som bolag C.

Intervjun gjordes den 13 Maj 2009, kl 13:45

Bakgrund

Under intervjun framkom en del bakgrundsinformation som presenteras här nedan.

Bolag C har följt SOX sedan 2002, då regelverket kom ut. Det berodde på att bolag C var noterade på en av börserna i USA och därför var de tvungna att följa regelverket. Enligt respondenten har ingen hänsyn gjorts till Svensk kod för bolagsstyrning, dock har en bolagsstyrningsrapport skrivits. Arbetet med implementeringen av SOX varade under två år, deadline för färdigställandet sköts upp vid flera tillfällen på grund av kompletteringar till regelverket.

Intern kontroll

Respondenten i intervjun berättar att de har fått bättre bild av de processer som finns och vilka risker som finns i dessa processer, detta gjorts för att kunna lägga till interna kontroller på dessa risker.

Process

Respondenten menar att processerna som valts genom identifieringen har varit de som genererar stora transaktionsflöden. När detta var klart börjades arbete med att finna de kontroller som behövs för att minimera riskerna som identifierats.

Svårigheter/ problematik med implementering i organisationen

Enligt respondenten var SOX nytt och i och med det inneburit stora förändringar i organisationen, som i sin tur innebar en hel del extraarbete. Storleken på bolag C medförde problem, det som nämnt, var svårigheter att få med hela organisationen i förändringen. Här var det viktigt att ledningen var deltagande och visade intresse, att de visade sig som en förebild för de anställda, nämnde respondenten. Dock fanns det motstånd i organisationen, det var speciellt viktigt att från ledningsnivå lyckas med styrningen av projektet. Respondenten nämner även att de nya omtag som utfördes ett antal gånger gällande vad som ansågs som risker, var för personalen omvälvande. Detta då en risk identifierades och värderades, men sedan kom en ny risk som skulle värderas och den förgående omvärderas. Enligt respondenten var den mest betungande fasen att ta sig igenom dokumentationsfasen. I denna fas var det problematiskt att veta vilka processer och kontroller som skulle kartläggas och sedan kontrolleras, samt eventuellt tas med i urvalet av processer. Detta var arbetsamt för bolaget, detta skedde trots att bolagen i Sverige försökt hjälpa varandra genom att utbyta erfarenheter gällande implementeringen av SOX.

Det nämns även att problem som fanns sedan tidigare i organisationen lyftes fram under implementeringens gång och oftast löstes. En annan faktor som har varit viktigt för bolag C är att rätt resurser har avsatts för att kunna klara av att lösa problem och att projektet olika delar kunnats genomföras. Vad ”rätt” resurser är har inte svarats av respondenten.

Gällande identifieringen och dokumentering av processer och kontroller i bolag C olika delar, började med att identifiera de stora processerna i bolaget. Genom denna identifiering som skedde har bolaget fått helhetssyn som inte fanns tidigare.

Resurser som krävdes - utbildning samt likvida medel i och med implementering Likvida medel.

Respondenten förklarade att genom att utbilda de anställda löstes många problem, som till exempel motståndet hos de anställda, osäkerheten som fanns hos dem i och med implementeringen. Det nämndes även att mycket resurser har gått åt för att behålla god kommunikation för att komma igenom implementeringsfasen. Resurser i form av tid och likvida medel, samt att informera de anställda då de inte var på plats och utförde sin ordinarie arbetsuppgifter. Resurser i form av likvida medel har gått åt gällande att hyra in konsulter, för att klara av denna extraordinära förändring menar respondenten.

Vad implementeringen har inneburit för bolaget

Respondenten nämner i intervjun är att bolaget har fått klarare bild av de processer som finns inom bolaget i och med implementeringen av SOX. De anställda har bland annat fått bättre kunskap och medvetenhet kring risktänkande. Det har även inneburit att de anställda i bolaget har skapat nätverk över gränser inom bolaget, i nätverken finns bland annat andra divisioner och enheter i bolaget, där man kan utbyta erfarenheter och kunskap. Som i sin tur bidrar till effektivare arbetsätt.

4.4 Sammanfattning av intervju svaren

I tabellerna två till fem kommer en sammanfattning på svaren från respondenterna. Vi har valt ut svar som vi tycker är viktiga, det är inte en sammanfattning på alla svaren som gavs under intervjuerna. Beakta att TeliaSonera är med som företag men alla svar finns inte besvarande under intervjun, på grund av att vi valde fråga frågor kring Svensk kod för bolagsstyrning då det var TeliaSonera tog hänsyn till koden när den kom ut som mest.

Tabell 2. De studerade bolagens upplevda fördelar med SOX

<i>Bolagens upplevda fördelar</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
Bättre bild av processer i bolaget		X	X
Organisationen ¹		X	X
Interna kontroller	X	X	X

¹ är till exempel allt som har med de anställda att göra, skapandet av nätverk, större risk tänkande, stärkt de anställdas arbete, osv.

Tabell 3. De studerade företagens upplevda nackdelar med SOX

<i>Bolagens upplevda nackdelar</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
Kostnaden	X	X	X
Bolaget storlek		X	X
Konroll av arbetsuppgifterna istället för att utföra dem		X	X

Tabell 4. De studerade företagens upplevda implementeringsproblem

<i>Upplevda problem under implementeringen</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
Mest problemariska tid var i början			X
Det omvärderingar av vilka risker skulle identifieras			X
Företagskulturen		X	
Motstånd från de anställda			X

Tabell 5. De studerade företagens ståndpunkter om implementering

<i>Viktiga faktorer att ta hänsyn till</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
Ledningen roll i arbetet är avgörande för resultatet		X	X
Bolagets storlek påverkar implementeringen		X	X
Att rätt resurser använd för att lyckats		X	
Rätt kommunikation är viktigt		X	X
Utbildning av de anställda		X	X

5. Analys

I det här kapitlet analyseras den insamlade empirin med hjälp av den tidigare nämnda referensramen, rubrikerna i analysen följer till stor promblemfrågorna. Vi kommer att använda bokstäver som betäckning för bolagen, alltså A, B och C.

5.1 Beskrivning av regelverk bolagen har valt att följa

Syftet med bolagsstyrning enligt Kollegiet är att trygga bolag som inte leds av sina ägare utan av styrelsen som valts in. Det finns olika former av reglementen och riklinjer som hänvisar till styrning av bolag, där målet är att minska risken för intressekonflikter mellan aktieägare och styrelsen (Kollegiet för bolagsstyrning, 2009).

I tabell 6 kommer en sammanställning av vilka bolagsregler som bolagen har valt att följa, vi har valt att göra en jämförelse mellan år 2005 och 2009, för att påvisa skillnaden mellan idag, år 2005 är ett år efter implementeringskrav av SOX.

Tabell 6. Sammanställning av regelverk

Bolag år 2005	A	B	C	År 2009	A	B	C
Koden ¹	X				X		
SOX	X	X	X				X
Eget utformat regelverk ²						X	

¹ Svensk kod för bolagsstyrning

² Volvo Internal Control Standards

Under denna uppsats har vi undersökt regelverket av bolagsstyrning hos tre stora svenska företag. Enligt bolag B och C skedde inga stora förändringar i och med Svensk kod för bolagsstyrning.

Det var bara i bolag A som anpassning till koden gjordes. Implementeringen av koden i de minsta av bolagen som undersökts gick till på så sätt styrelsen gav uppdraget till respondenten i bolag A och bad honom att titta igenom vad det skulle innebära för bolaget. Det som han kom fram till att det var tre punkter som skulle ändras där hänsyn till koden skulle göras. Dessa punkter innebar inga stora förändringar och inga större problem för bolaget. Detta bero nog på att bolaget hade påbörjat implementeringen av SOX dock var inte implementeringen klar, när koden kom ut i Sverige. De förändringar som bolag A hade gjort var att ändra på bolaget hemsida, styrelseledarmöter in val i bolaget, och ökad transparens i den interna kontrollen.

Respondenten i bolag B anger att bolaget inte upplevde stora förändringar i och med koden. Bolaget igenom koden och konstaterade att dem redan uppfyllde kraven som fanns i koden. Syftet med koden som framställdes i referensramen hade genom tidigare införande av SOX medfört att de uppfyllts. Det berodde på att bolaget redan följde hårdare krav genom implementeringen av SOX. I dag har bolag B en enklare version av SOX regelverket som kallas Volvo Internal Control standard genom den uppfyller bolaget Svensk kod för bolagsstyrning. Arbetsformen som bolag B jobbar med nu är betydligt hårdare än vad som står i koden.

Hos bolag C arbetet med implementering av SOX började från december 2004. Arbetet pågick under två år. Bolaget hade ett antal ekonomer, projekt ledare och ekonomichefen (CFO) som jobbade med implementeringen. Processen med arbetet fortsatte till våren 2005. Ingen anpassning till Svensk kod för bolagsstyrning gjordes, på grund av tidigare implementering av SOX

Sambandet som vi ser när vi har tittat på dessa tre bolagen är att stora svenska bolag som är eller har varit noterade på en annan aktiemarknad i detta fall SOX, har inte påverkats i någon större grad av koden. Troligtvis har mindre bolag som inte är noterade på en annan aktiemarknad påverkats i högre utsträckning av reglerna bolagsstämma, valberedning, styrelsen, bolagsledning och information om bolagsstyrning, som redogjort i referensramen, än de bolag som vi har undersökt. Innehållet regelverken koden och SOX finns det många punkter som är gemensamt. Det punkter som skiljer regelverken åt är att SOX i högre utsträckning är baserad på sedvänja och praxis medan koden är mer grundad på lagar och regler. Det som även skiljer dessa regelverk åt är vem som har ansvaret för interna kontrollen, i SOX är direktören och ekonomichefen medan i koden är de styrelsen som har denna roll.

5.2 Upplevelser kring implementeringsprocessen

I detta avsnitt kommer vi att försöka besvara frågan, hur har implementeringsprocessen gått till, som är en av problemfrågorna i uppsatsen. Enligt SOX så var syftet med lagen att företagsledningen skulle ha möjligheten att identifiera risker inom den finansiella rapporteringen och ta fram kontroller som ska kontrollera de risker som finns så att fel upptäcks. I både bolag B och C har detta beskrivits, genom den processen bolagen gått igenom för att implementera SOX. Det har visats sig att de har funnits olika metoder för detta, för det ena bolaget var det att finna stora processer som genererar stora kassaflöden och det andra bolaget valde att kartlägga viktiga konton de gjorde även risk kartläggning, att täck upp visst procentandel som ska kontrolleras i detta fall var det 60 procent.

Fast bolagen haft olika modeller att implementera SOX så har de gått genom COSO – modellens fem olika komponenter mer eller mindre. Ramverket går ut på att förbättra det interna styr och kontrollsystemet hos bolag. De fem komponenterna som beskrivs är vad som har kommit fram från bolagen under intervjuerna. Men företags organisation har också påverkat.

Genom de kontroll aktiviteter som finns i bolagen genom införandet av SOX, kan ledningen ta redan på om personalen utför de arbetsuppgifter som den är anställt till att utföra. På sätt har den första problematiken i agentteorin lösts. Ledningen kan på ett enkelt sätt genom de kontroller som finns och arbetsprocesser som kartlagts, ta reda på om den anställdas mål står i konflikt med ledningens.

Agentteori problematik nummer två handlar om risker, genom att kartlägga de risker som finns och ha kontroller på riskerna som bolagen har gjort i undersökningen. Har det bidragit till att bolaget har en gemensam bild på vad som anses som risker, vem som ansvarar för riskerna och riskbenägenheten. Genom den gemensamma bilden och att det finns kontroll aktiviteter har ledningen och de anställda arbetat bort den största delen av problemet. Många är inte villiga att ta risker om det går att titta tillbaka på vem som gjorde fel.

Det som upplevts både i bolag B och C var problem i organisationen, hos bolag C var det de anställda i organisationen som var emot förändringar som skulle ske i samband med et skulle

implementeringen av SOX. Enligt respondenten kan det bero på att bolaget är stort och att förändra i ett så stort bolag gör att det alltid finns något motstånd i organisationen. Liknade problem hade bolag B men respondenten i bolag B trodde på att motståndet berodde på att det var så många olika företags kulturer inom koncernens olika bolag. Respondenten i bolag B kände inte igen det motstånd mot förändring som fanns i bolag C. Enligt respondenten i bolag C upplevde de anställda att de blev ifrågasatta, de anställda upplevde att bolaget införde de interna kontrollerna för att hålla reda på vad de anställda gör på arbetsplatsen. Samtidigt ansåg de anställda att i och med att företaget införde de interna kontrollerna innebar det att de skulle bli kontrollerade i sitt arbete och i utförandet av sina arbetsuppgifter.

Bolag B upplevde problem att dokumentera alla interna processer, det var problematiskt att dokumentera dem på ett fungerade sätt. Bolag A hade liknade problem när de införde SOX, problemet låg i att definierar kontroller av olika rapporterings processer. Dessa utförs för att få bevis att de anställda har utfört sina arbetsuppgifter. Det som har kostat är att bygga upp dessa processer.

Lösningen på bolags C problem gällande motståndet bland de anställda enligt respondenten löstes genom ta fram det positiva med förändringen som införandet av SOX innebar. Lösningen baserades även på utbildning av de anställda och kontinuerlig information. bolaget C försökte genom information besvara på de anställdas frågor kring varför SOX var tvunget att implementeras, att det inte var något som kunde väljas bort. I bolag B utfördes samma åtgärder som bolag C, åtgärder sattes in för att lösa bolagets problem med utbredningen av de olika företagskulturerna inom koncernen.

5.3 Fördelar och nackdelar med valda regelverk

I detta avsnitt kommer vi att behandla, vad implementering av regelverken har lett till, som är problemfråga nummer tre.

Båda bolag B och C anser att införandet av SOX har medfört mycket positivt till organisationen. Bolag B nämner framförallt att de är mycket nöjda med det arbete som utförts och slutresultatet. Det har stärkt de anställda i deras arbetsuppgifter på ett sätt som inte förväntades, detta är speciellt synbart på ekonomiavdelningen. Det anställda har nu förståelse för innebörden av vad arbetet det utför och hur de påverkar bolaget, samt hur arbetet som de utfört påverkar hela organisationen. Bolag C nämner också att införandet av SOX har påverkat de anställda. Hos bolag C har de anställda fått ett större risktänkande, att de har förstått vad som anses vara en risk, hur de kan arbeta för att minimera de risker som finns, men även att snabbt identifiera nya risker.

Bolag C försätter att se positiva resultat av SOX till exempel har bolagets datasystem utvecklats och förbättrats. Högre säkerhet ställs nu på behörighet på inloggningar, det vill säga vem som har tillgång till vilka data system. Hur registrering av förändringar som sker i systemapplikationer, detta sker i högre grad nu än förut för att kunna gå tillbaka och undersöka om det skulle behövas. I och med detta har företaget även bättre system för backuper.

I bolag C började de anställda skapa nätverk övergränserna det fanns inte innan införandet av SOX. I nätverken finns andra divisioner och enheter inom bolaget. Inom nätverket utbyts de erfarenheter och kunskap som i sin tur bidrar till att effektivare arbetsätt . Något som bolag B och C nämner är att införandet har medfört att de interna kontrollerna fungerar mycket bra vid tillfället. Detta skedde så pass tillfredställande att de externa

revisorerna litar på bolagens interna kontroller att de inte behöver göra egna tester av de interna kontrollerna i samma utsträckning som förut. Det har i sin tur medfört att arvudet till bolagens externa revisorer har minskat, det anses som mycket positivt för båda bolagen. Artikeln av Hermansson (2005) nämner att det är lättare att påvisa kostnaderna än fördelarna stämmer delvis med vår slutsats. Under intervjuförloppet frågade vi vilka för och nackdelar SOX inneburit var det negativa effekten som nämndes, det vill säga kostnaderna.

Det som nämns som negativt för bolag A och B är att införandet har kostat för mycket både i resurser att de anställa under en period inte utförde sina arbetsuppgifter i den utsträckningen de skulle göra annars. Istället skulle de beskriva processen hur de jobbade, vara på informationsmöten eller utbildningar. Det som även har kostat är de experter som togs in externt. Bolagen har inte siffror att dela med sig. Här nämner även respondenten i bolag A, att införandet av SOX var det största problemet som ansågs vara, var just att den kostnaden var mycket hög.

Enligt tidigare studier så finns det vissa likheter när det gäller fördelar, en likhet som tidigare forskning visar med bolagen i uppsatsen är bättre kontroller att hitta risker och mindre risk för fel ska uppstå. Sedan har tidigare forskning visat fler fördelar som inte listas i vår undersökning. Men det betyder inte att bolagen som vi har undersökt inte har upplevt dom också. Två av nackdelarna som har påvisats i tidigare forskning har även visats i bolagen vi undersökt. Det är kostanden och det är fokus mycket på det ska ske kontroll av arbetsuppgifterna istället för att utföra dem. Med det anser vi att vår undersökning följer tidigare forskningsresultat när det gäller dessa nackdelar men även tidigare nämnt fördelar.

Det som bolag A svarade på vad som har upplevts som positivt med Svensk kod för bolagsstyrning, är att den har medfört att nu finns det högre transparens i bolaget organisation. Valberedningen av ny styrelse ledarmöter har införts, innan införandet av ett demokratiskt val av styrelse valdes ledarmöter in som hade en privat relation med ledamöter som redan satt i styrelsen. Det har lett till att bolaget har börjat sett sig om kring utanför de ramar de hade förut. Kompetensen för den sökande är nu viktigare än förut. Inget negativt har upplevts av bolag A, det har bara medfört lite extra administration att ta till sig koden.

5.4 Vad anser bolagen om regelverken?

Frågan som ställdes var om bolagen fick göra om implementeringen av i denna, gällande fallet SOX var svaret för bolag B, ja, om de fick göra om det skulle det bli ett enklare regelverk. Respondenten menar att nu med facit i handen gjordes implementeringen av SOX för komplicerad än vad det behövde vara. Han säger även att det var nytt och de externa experterna gjorde egna tolkningar av lagen, som nu i efterhand skulle ha gjorts annorlunda. I bolag C var det både ja och nej. Eftersom i olika länder på olika sätt innebar detta att Sverige identifierade man sina arbetsprocesser medan andra länder införde skulle arbetssättet skulle vara liknade överallt. Men respondenten säger även om de hade i stället utfört på det andra sättet skulle de kanske inte ha gått så bra som det gjorde i Sverige. Den mest problematiska fasen i implementering i bolag A och B var i första skedet, båda svarade även att det berodde på nya omvärderingar på vad som ansågs som risk från SOX, Det bidrog till att bolagen fick göra om processen att finna de risker som skulle stärka de interna kontrollerna.

Respondenten i bolag A anser att koden är mer formell kring organisationen. Det svåra är hur ett bolag ska styras för att kunna fungera på ett tillfredsställande sätt. Hur en organisation ska få sina anställda att springa mot de mål de har satt upp.

6. Slutsats

I detta kapitel går vi tillbaka till problemformulering och frågaställningar. Vi kommer redogöra för vilka slutsatsar som vi har dragit från föregående kapitel. Varje stycke börjas med att presentera vilken problemformulering som kommer att försöka besvara.

Vårt syfte med uppsatsen analysera tre stora svenska bolag och deras erfarenheter från implementering avseende på vilka regelverk som har följts och hur implementeringen av regelverket har skett.

Vi skulle undersöka erfarenheter från implementering av regelverk som bolagen följer och vilka dessa regelverk är. Vi ville undersöka erfarenheterna som bolagen har ådragit sig under implementeringen och efter.

6.1 Vilka regelverk följer större börsnoterade bolag?

Vi kommit fram till att om man är ett större svenskt bolag får som konsekvens att de får högre krav när det gäller införandet av regler för bolagsstyrning från andra länder där de är noterade, i detta fall implementerandet regelverket SOX. Bolagen som har studerats har viss grad anpassat sig eller så har ingen anpassning skett utifrån den svenska bolagskoden. Detta tror vi beror på att den svenska koden går att förklaras bort, som vi tagit upp i referensramen. Men även att koden inte är på samma höga nivå som SOX. Vi har också kommit fram till att den Svenska koden för bolagsstyrning inte har påverkat de stora svenska bolagen i någon högre grad. Detta beror på att de regler som finns i Svenska kod för bolagsstyrning är samma regler som redan finns i SOX och SOX implementerades innan Svensk kod för bolagsstyrning kom ut i Sverige. Det har medfört att det regelverket redan har implementerats via SOX.

Motiveringen bakom Kodgruppen att införa Svensk kod för bolagsstyrning till stora bolag var att de har mer resurser att implementera koden. Det skriver även att de stora bolagen skulle med dessa resurser ta fram modeller som de mindre bolagen skulle ta till hjälp när det är dags för dem att implementera koden. Men de företag som vi har analyserat har det minsta av dessa tre bolag gjort anpassningar till koden och de anpassningarna var inte så pass stora att det kunde medföra någon hjälp till de mindre bolagen, enligt respondenten själv och vi håller med. Så därför drar vi slutsatsen att den motivation som kodgruppen har för implementeringen inte stämmer enligt uppsatsen. Vi har kommit fram till att det är stora svenska bolag som är noterat på någon annan börs, förutom i Sverige kan ta fram modeller och har de resurserna som kan hjälpa mindre bolag som vill implementera koden. Och att bolag som kan ta fram de modellerna som Kodgruppen var ute efter, som skulle hjälpa de mindre bolagen med implementeringen kommer från bolag som är mellan stora, som inte har anpassat bolagsstyrnings reglerna till SOX.

6.2 Hur har implementeringsprocessen gått till?

Det som skiljer företagen gällande hur implementeringen gått till är hur företagen har förhållit sig gentemot implementeringen av SOX. Eftersom implementeringen involverar människor så påverkar organisationens uppbyggnad och organisationsstruktur implementeringen av SOX. Om bolagen är decentraliserade eller centraliserad påverkar de

bolagens tillvägagångssätt. Det är en av anledningarna som vi tror att bolag C har implementerat SOX på olika sätt i olika länder. I Sverige har bolag C haft en mer decentraliserad strategi, då de gett de lokala enheterna uppdrag att dokumentera sina egna processer. Vi har inte tagit ställning till vilken bolagsstruktur, decentraliserade eller centraliserad är bästa grunden att börja implementeringen. Vi har kommit fram till att implementeringsprocessen borde vara noggrann och planerad. För att undvika dubbelt jobb. Även dokumentationssystemet måste vara fungerade och lätt att förstå för anställda. Detta har upplevts av även bolag B och bolag C.

6.3 Hur har implementering av regelverken påverkat bolagen?

Det var intressant för oss att finna det som bolag B och C ansågs som det problematiska gällande att implementera SOX var svårigheter inom organisationen. I de ena fallet var de företagskulturen och det andra fallet var de anställdas osäkerhet gentemot implementeringen, ovilja att förändra tankesätt.

Den största fördelen som regelverket SOX har inneburit är det som syftet med regelverket var, att förbättra den interna kontrollen för finansiell rapportering som vi fann i bolag B och C. Koden har medfört att bolag A har nu bättre överskådlighet av interna kontrollerna.

Två av de intervjuade företagen har upplevt en tydlig ordning i arbetet men en av dem gjorde uppbyggnad arbete i styrelse hos bolag B och bolag C. Till följd av bolagskoden till exempel arbetsuppgifter och dokumentering av dessa leder till ett sammanhang som gör företaget mindre känsligt för förändringar i dess sammansättning.

6.4 Vad anser bolagen om regelverken?

Det som har ansetts som negativt av bolag B och C var den stora kostnaden att införa SOX. Respondenten i bolag A nämnde detta också under intervjun att när de införde SOX var de just kostnaden som var de negativa med implementeringen. Men det är inget nytt då undersökningar på andra bolag i USA har också påvisat detta. Dock har det nämnts att kostnader är lättare att mäta än de fördelar som har påvisats i tidigare studier i USA. Utifrån vår empiri och slutsatser kan vi se att de positiva aspekterna inte är lika självklara och detta kan bero på att dessa aspekter inte går att mäta i pengar. Denna slutsats som vi har dragit är även något som går hand i hand med artikeln av Hermanson (2005), denne menar som tidigare nämnt att kostnader är lättare att jämföra och mäta jämfört med fördelarna som påvisats som är svårare att mäta i pengar.

Vi har kommit fram till att alla tre bolagen anser att implementeringen av SOX har inneburit positiva effekter i form av såsom förbättrade och mer överskådliga processer, men även andra positivt effekter har framkommit under intervjuerna. Men frågan är om kostnaderna för implementeringen har varit värt införandet av regelverket. Vi har kommit fram till att den kostnaden var så pass hög att införandet var i stort negativt för bolagen samt att kostnaderna för implementeringen var den negativa faktor som det fokuserade mest på. Bolagen var tvungna att följa SOX, vilket medförde att inget utrymme för förhandling. En positiv aspekt kan dock vara att de var tvungna att införa regelverket om de ville fortsätta vara börsnoterade i USA.

En annan slutsats som har dragits utifrån empirin är att de bolag som vi har undersökt har redan hög ambitionsnivå på grund av bolagets storlek och att de är internationella. Bolagen

har även egna krav som bolaget måste uppfylla. Dessa krav är troligtvis på en högre nivå än koden. Slutsatsen är att om inte bolagen inte varit börsnoterade i USA skulle nog inte koden inneburit stora förändringar i alla fall på grund av de interna kraven som finns i bolaget.

Vi är medvetna att vi endast har undersökt tre stora företag, för att få en mera heltäckande bild av vilka regelverk som svenska företag följer borde undersökningen ta hänsyn till fler företag i olika storleksklasser. Men även för att få en bättre bild av kodgruppens motivation och bakgrund till varför stora företag valdes och om det är så att stora svenska företags erfarenheter har hjälpt mindre bolag, och i så fall på vilket sätt. En studie på det är även att begrunda inför framtiden.

6.5 Förslag till fortsatta studier

Under arbetsgång har det uppstått andra intressanta problemområden som kan vara av intressant att undersöka i framtiden.

I vissa länder finns bolagskoder som ändå är hårdare än SOX och Svensk kod för bolagsstyrning till exempel i Frankrike, Kina, Japan. Vi tycker att det vore intressant att undersöka erfarenheter hos dessa länder och jämföra bolagsstyrning mellan dem. Det blir också intressant att göra en jämförelse mellan SOX i USA och regelverket i nämnda länder.

Ett annat förslag som vi rekommenderar också är att undersökarna väljer att fokusera på bara ett regelverk för bolagsstyrning. Fördelar och nackdelar kan variera beroende på vilket regelverkföretaget väljer. Av den anledningen tror vi att det kan vara ett bra ide att begränsa undersökningen till att behandla ett särskilt regelverk.

Ett annat förslag kan vara en jämförelse av bolagsstyrningsregler mellan stora bolag och mindre företag. Där kan genomföras vilka erfarenheter de har upplevt hos stora företag och hur dessa erfarenheter kan hjälpa de mindre företag.

Det vore också intressant att undersöka vad revisorer anser om bolagsstyrningsregler. Vilka brister finns enligt revisor åsikter. Hur påverkar regelverket på deras arbetsuppgifter?

Det vore intressant att titta på om det finns en koppling mellan företagsstruktur och implementerings sätt, om det finns några samband.

Källförteckning

- A closer look. (i.d.). Sarbens oxley Hämtad 2009-04-06, från www.kpmg.se
- Andersson, Ib. (1998). Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur
- Befering, E. (1994). Forskningsmetodik och statistik. Lund: Studentlitteratur
- Bell, J. (2005). Introduktion till forskningsmetodik, Studentlitteratur Danmark: Narayana Press
- Bäckström, Å. (i.d.). Sarbanes-Oxley Act - compliance and beyond. Hämtad 2009-04-06, från www.kpmg.se/pages/102101.html
- Carlsson, P. (1994). Separation av företagsledning och finansiering: Fallstudier av företagsledarutköp ut ett agentteoretiskt perspektiv, Linköping Universitet.
- Christensen, L., Engdahi, N., Gräas, C., & Haglund, L. (2001). Marknadsundersökning - en handbok. Lund: Studentlitteratur
- Financial and accounting disclosure information (i.d.). Hämtad 2009-04-06, från www.Sarbanes-Oxley Act.com
- Hermanson, D. (2005). Is the Sarbanes-Oxley Act worth it. Internal Auditing, Vol 20, No 4, pp 33-35
- Holm, I. M & Solvang, B.K. (1997). Forskningsmetodik: kvalitativa och kvantitativa metoder. Lund. Studentlitteratur
- Internrevisorerna. (2007). COSO Internstyrning och kontroll, sammanhållet ramverk. Hämtad den 2009-04-20, från www.internrevisorerna.se/verksamhet
- Internrevisorerna (2008). COSO Internstyrning och kontroll över den finansiella rapporten. Hämtad den 2009-04-20, från <http://www.internrevisorerna.se/verksamhet>
- Jacobsen, D. I . (2005). Vad, hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Lund: Studentlitteratur
- Johansson, P & Klang, M. (2004). Säkerställning av intern kontroll och finansiell rapportering. Hämtad den 2009-05-11, från www.uppsatser.se
- Kathleen, M. Eisenhardt. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review, The Academy of Management Review, Vol. 14, No., pp.57-74.
- Kihlström, L. (2006). Sarbanes-Oxley Act of 2002: dess konsekvenser på svenska företag. Hämtad 2009-05-15, från www.uppsatser.se
- Kollegiet för bolagsstyrning. (2008). Svensk kod för bolagsstyrning, Stockholm, Trosa tryckeri.

Kollegiet verkar för god bolagsstyrning. (i.d.). Hämtad 2009-05-15, från, www.bolagsstyrning.se/

Larsson, L. (2005). Corporate Governance och hållbar affärsutveckling. Falun: Ekerlids Förlag.

Lord & Benoit (2008). Rapport about Sarbanes-Oxley Act. Hämtad 2009-04-20, från www.section404.org/news.php%3Fid%3D33%26news%3DFirst-Year-SOX-Results-for-Small-Business

Macintosh, N., (1994). Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Behavioral Approach, Queens' s University, Kingdom, Canada

Pehrsson, C & Sahibzada, K. (2004). Nya regler för aktieägarna. Hämtad 2009-04-28, från www.aktiespararna.se/artiklar/Reportage/Juridikskolan-del-3/

Reimegård, C. (2003). Skandias miljardrullning polisanmäls. Hämtad 2009-04-05, från www.svd.se/naringsliv/nyheter/artikel_114003.svd

Robert, W. (2008). Cases in Corporate Governance. London: SAGE Publications

Prentice, R. (2005). Student guide to the Sarbanes-Oxley Act. USA: Thomas publishing

Sarbanes-Oxley Act. (i.d.). Hämtad 2009-04-06, från www.pwc.com/extweb/service.nsf/docid.

Shankman, N., (1999), Reframing the Debate Between Agency and Stakeholder Theories of the Firm. Journal of Business Ethics, 19: 319-334

Skog, R. (2005). En Svensk kod för bolagsstyrning. Uppsala: Almqvist & Wiksell Tryckeri

Statens offentliga utredningar, (2004: a). Svensk kod för bolagsstyrning: Betänkande av Kodgruppen (N. 130). Stockholm. Hämtad den 2009-03-20, från www.regeringen.se

Statens offentliga utredningar, (2004: b). Svensk kod för bolagsstyrning: Förslag från Kodgruppen (N. 46). Stockholm. Hämtad den 2009-03-20, från www.regeringen.se

Statens offentliga utredningar, (2004: c). Svensk kod för bolagsstyrning: Koden (N. 130). Stockholm. Hämtad 2009-03-20, från www.regeringen.se

Svenska Dagbladet. (2008). Färre regler förenklar bolagskoden Hämtad 2009-04-25, från www.svd.se

Svernlöv, C. (2006). Svensk kod för bolagsstyrning: Med kommentarer för praktiskt tillämpning, Stockholm: Elander Gotab

TeliaSonera AB. (2009). TeliaSonera Sverige. Hämtad 2009-05-23, från www.teliasonera.se

US Corporate Governance. (i.d.). Hämtad 2009-04-06, från www.itgovernance.co.uk/corpgov_us.aspx

Volvo AB. (2009). Volvo Sverige. Hämtad 2009-05-16, från www.volvo.se

Örlings. (2009). Krav på ökad kontroll, balansera riskerna Hämtad 2009-05-16, från www.pwc.com/extweb/service.nsf/docid/B6C2520A0267EF4480257280003F71F4

Bilaga 1 Intervjuguide TeliaSonera

Intervjufrågor!

Beskriv processen, börjat ifrån 2004 i juni.

Vem var inblandat, vem gjorde vad?

Vilka problem stötte ni på?

Hur löstes problemen?

Skulle något gjorts annorlunda idag om chansen att göra om implementeringen fanns?

I vilken/vilka faser i implementeringen var mest problematiska?

Vilka kostnader har det inneburit för TeliaSonera Vad hade budgeterats?

Vad var det som kostade under implementeringen?

Nu i efterhand, om ni fick göra om det, hade då de inneburit att kostnader för implementeringen hade sänkts.

Vilka svårigheter har ni stöt på?

Vilka fördelar/ nackdelar har det inneburit?

Har ni tillämpat Svensk kod för bolagsstyrning i sin helhet? Eller har ni gjort vissa avvikelser, vilka då?

Vilka rekommendationer skulle ni göra för andra mindre bolag som vill tillämpa hela eller vissa delar av bolagskoden.

Kan mindre bolag som vill implementera hela eller delar av Svensk kod för bolagsstyrning använda era erfarenheter om processen? Och hur i så fall anser ni?

Bilaga 2 Intervjuguide Volvo och de anonyma företaget.

Intervjufrågor!

Presentera din yrkesroll lite kort.

- Titel
- Antal jobbande år i företaget
- Arbetsuppgifter

Vilket regelverk följer ni idag?

När infördes detta regelverk?

Beskriv processen med införandet?

Vem var inblandat, vem gjorde vad?

Vilka problem stötte ni på?

Hur löstes problemen?

I vilken/vilka faser i implementeringen var mest problematiska?

Vilka kostnader har det inneburit för företaget Vad hade budgeterats?

Vad var det som kostade under implementeringen?

Nu i efterhand, om ni fick göra om det, hade då de inneburit att kostnader för implementeringen hade sänkts.

Vilka svårigheter har ni stöt på?

Vilka fördelar/ nackdelar har det inneburit.

Har ni tillämpat regelverket i dess helhet?