

Mälardalens högskola  
Magisteruppsats 15 hp  
Akademin för hållbar Ekonomi, Samhälle och Teknik (EST)  
Handledare: Stefan Schiller  
Examinator: Magnus Hoppe  
2015-05-28



## Intern kontroll

- Används visseblåsning som mekanism i den interna kontrollen mot oegentligheter av ekonomisk brottslighet inom kreditinstituten?

### Författare:

Akam Abdi

Wei Chen

## Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort Tack till alla som medverkat och varit delaktiga i denna studie gav oss möjligheten till att slutföra studien. Vi vill rikta ett stort Tack till respektive av respondenterna från Swedbank, SEB, Handelsbanken och Länsförsäkringar Bergslagen som varit till stor hjälp i arbetet med viktig datainsamling. Tack!

Vi vill vidare inte minst rikta ett stort Tack till opponentergrupperna samt vår handledare Stefan Schiller för en lysande vägledning och värdefulla synpunkter som möjliggjort denna studie.

Västerås 2015-05-28

*Akam Abdi*

Akam Abdi

*Wei Chen*

Wei Chen

## Abstract

<b>Date:</b>	28 <sup>th</sup> may 2015	
<b>Level:</b>	Master thesis in Business Administration, 15 ECTS	
<b>Institution:</b>	School of Economics, Society and Technology, Malardalens University	
<b>Author:</b>	Akam Abdi 28 <sup>th</sup> June 1991	Wei Chen 6 <sup>th</sup> July 1987
<b>Title:</b>	Internal Control- whistle- blowing as an mechanisms in the internal control against irregularities of economic crimes in the bank sector.	
<b>Tutor:</b>	Stefan Schiller	
<b>Keywords:</b>	Internal control, whistle- blowing, conflicts in organization, ethic and moral, Enron- scandal, COSO- model, economic crimes.	
<b>Research questions:</b>	1- What I is the employers in the banking sectors view on whistle-blowing and internal control? 2- What mechanisms are used to enhance and streamline the internal control?	
<b>Purpose:</b>	The purpose of the study is to examine the banks view of internal control and further investigate what mechanisms are used to streamline the internal controls. The study is directed into whether the whistle-blowing is used as one of the tools in the internal control to enhance the ability to detect and prevent irregularities of a financial character.	
<b>Method:</b>	The study use a inductive method to lead the collection of data material. The study further use a qualitative method based on four interviews with different banks were this data material is compared with existing theories in the second chapter.	
<b>Conclusion:</b>	The study shows that the view of internal control and whistle-blowing is positive in the process to create a successful company in the banks. Despite that the whistle- blowing is known as a complicated function, it's still used to detect and prevent irregularities of crimes, such of financial character. Except whistle-blowing, the banks are using more tools to streamline the internal control. To urge employees to comply laws and other principles, education in different areas for employers but also to create different work approaches in the company, to make internal check-ups and constant supervision of the organization work is some of the tools that are used.	

## Sammanfattning

<b>Datum:</b>	28 maj 2015	
<b>Nivå:</b>	Magisteruppsats i Företagsekonomi, 15 ECTS	
<b>Institution:</b>	Akademien för Ekonomi, Samhälle och Teknik, EST- Mälardalens högskola	
<b>Författare:</b>	Akam Abdi 28 Juni 1991	Wei Chen 6 Juli 1987
<b>Titel:</b>	Intern kontroll - Visselblåsning som mekanism i den interna kontrollen mot oegentligheter av ekonomisk brottslighet inom kreditinstituten?	
<b>Handledare:</b>	Stefan Schiller	
<b>Nyckelord:</b>	Intern kontroll, visselblåsning, konflikter i organisation, etik och moral, Enron- skandalen, COSO- modellen, ekonomiska brott.	
<b>Frågeställning:</b>	1- Vad är bankernas syn på visselblåsning och intern kontroll? 2- Vilka mekanismer används för att stärka och effektivisera den interna kontrollen?	
<b>Syfte:</b>	Syftet med denna studie är att undersöka bankernas syn på intern kontroll och vidare undersöka vilka mekanismer som används för att effektivisera den interna kontrollen. Studien riktar sig på att undersöka huruvida visselblåsning används som en av dem mekanismerna för att stärka förmågan med att upptäcka och förhindra oegentligheter av ekonomisk art.	
<b>Metod:</b>	Studien använder en induktiv metod för att leda insamlingen av datamaterial. Vidare använder studien en kvalitativ metod baserad på intervjuer med fyra olika banker där datamaterialet analyseras med datamaterialet i kapitel två.	
<b>Slutsats:</b>	Studien visar att det finns en positiv syn på den interna kontrollen och visselblåsning som mekanism för att skapa en framgångsrik verksamhet. Fastän visselblåsning anses ha en komplicerad funktion, används den fortfarande för att upptäcka och förhindra oegentligheter, såsom ekonomiska brott. Förutom visselblåsning, använder bankerna mer mekanismer för att stärka och effektivisera den interna kontrollen. Att uppmana medarbetarna att följa lagar och principer, utbilda medarbetarna inom olika områden samt att skapa olika arbetarsätt inom verksamheten, att genomföra intern tillsyn och ständiga granskningar är en del av de mekanismer som används.	

## Förkortningar

- BrB Brottsbalken (1962:700)
- Banksektorn Aktörer inom kreditinstituten
- COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions
- EBA Europeiska bankmyndigheten
- Ekobrott Brott av ekonomiska brott
- FFFS (2005:1) Finansinspektionens allmänna råd om styrning och kontroll av finansiella företag
- Kreditinstitut Banker och kreditmarknadsföretag
- LBF (2004:297) Lagen om Bank- och finansieringsrörelsen
- LV (2007:528) Lagen om värdepappersmarknaden

## Innehållsförteckning

1. INLEDNING .....	1
1.1 BAKGRUND .....	1
1.1.1 Moderna skandaler i organisationsvärlden .....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING .....	3
1.4 SYFTE .....	3
1.5 AVGRÄNSNING.....	3
1.6 DISPOSITION .....	4
2. REFERENSRAM.....	5
2.1 VISSSELBLÅSNING .....	5
2.2 INTERN KONTROLL – COSO- MODELLENS RAMVERK.....	6
2.2.1 Kontrollmiljön.....	7
2.2.2 Kontrollaktiviteter .....	7
2.2.3 Information och kommunikation.....	8
2.2.4 Övervakning .....	9
2.2.5 Riskbedömning.....	9
2.3 OEGENTLIGHET AV EKONOMISK ART .....	10
2.3.1 Korruption .....	10
2.3.2 BEDRÄGERI.....	11
2.3.3 SVINDLERI .....	12
2.3.4 Förskingring .....	12
2.4 BOLAGSSTYRNING .....	12
2.4.1 LEDARROLLER .....	13
2.4.2 Organisationskultur .....	13
2.5 ETIK.....	13
2.5.1 Normativ etik och moral .....	13
2.5.2 Pliktetik .....	14
2.5.3 Konsekvens- och dygd etik .....	14
2.6 FÖREBYGGANDE ÅTGÄRDER MOT EKONOMISKA OEGENTLIGHETER .....	14
2.6.1 PREVENTIVA ÅTGÄRDER .....	14
2.6.2 Detektiva åtgärder .....	15
2.6.3 Reaktiva åtgärder.....	15
2.7 LAGAR, REGLER OCH FÖRESKRIFTER FÖR KREDITINSTITUT .....	15
2.8 SAMMANFATTNING AV REFERENSRAM.....	16
3. METOD.....	18
3.1 FORSKNINGSSTRATEGI- KVALITATIV METOD .....	18
3.2 FORSKNINGSANSATS – INDUKTION .....	18
3.3 DATASAMLING OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	19
3.4 INTERVJUER MED RESPONDENTER .....	20
3.4.1 VALIDITET OCH RELIABILITET .....	20
3.5 Urval och urvalskritik.....	21

3.6 Metodkritik.....	21
3.7 ANALYSMETOD.....	22
3.8 Operationalisering .....	22
4. EMPIRI .....	24
4.1 PRESENTATION AV RESPONDENTER:.....	24
4.2 NIKOLAS - HANDELSBANKEN I VÄSTERÅS.....	24
4.3 KARL- LÄNSFÖRSÄKRINGAR I VÄSTERÅS .....	24
4.4 HELANA - SWEDBANK I VÄSTERÅS .....	25
4.5 MAJA- SEB I ESKILSTUNA .....	25
4.6 TOLKNING AV DATASAMLING .....	25
4.6.1 SYNEN PÅ INTERN KONTROLL .....	25
4.6.2 EFFEKTIVISERA DEN INTERNA KONTROLLEN.....	26
4.6.3 COSO- modellen: .....	27
4.6.4 Visselblåsning .....	29
4.6.5 Inspiration till anställda att meddela oegentligheter: .....	30
5. ANALYS.....	32
5.1 INTERN KONTROLL OCH VERKTYG FÖR ATT EFFEKTIVISERA DEN .....	32
5.2 COSO- MODELLEN .....	33
5.3 Visselblåsning .....	34
6. SLUTSATS & DISKUSSION .....	36
6.1 FÖRSLAG PÅ VIDARE STUDIER INOM OMRÅDET .....	37
7. LITTERATURFÖRTECKNING .....	38
BILAGA 1.....	42

## Figurförteckning

Figur 1 Faserna i Visselblåsningsprocessen. Egenbearbetad figur av Near & Micelis (1985)..	5
Figur 2 COSO- modellen. Egen bearbetad version av Carrington (2010).....	7
Figur 3 Yrkesbaserad brottslighet (egenbearbetad version av Green (1997)).....	8

# 1. Inledning

---

*I detta kapitel kommer en presentation kring ämnet att redogöras för att sedan resultera in i en problemdiskussion och frågeställning. Vidare kommer även syftet för studien att redogöras samt avgränsning för studien.*

---

## 1.1 Bakgrund

Visselblåsning eller det engelska begreppet *whistle-blowing* är ett fenomen som uppstod i USA i början av 1970-talet för att beskriva missförhållanden i organisationer. En del forskare menar att visseblåsning är en metod som används för att förändra utgångar inom organisationer (Hirschman, 1970). Visselblåsning anses vara en del av intern kontroll vilket bidrar till att företeelsen betraktas som en mekanism för utvecklingen av den interna kontrollen inom organisationer. Intern kontroll betraktas vidare som ett viktigt verktyg mot oegentligheter som kan uppfattas inom en verksamhet (Mesmer- Magnus & Viswesvaran, 2005). Idag har en rad företag skakats av interna skandaler vilket kan tyda på en svaghet med den interna kontrollen. Visselblåsning är aktuellt idag och det skapar ett intresse hos oss att undersöka hur företeelsen används som mekanism inom den interna kontrollen i processen med att upptäcka och förhindra ekonomiska oegentligheter.

### 1.1.1 Moderna skandaler i organisationsvärlden

Inom affärsvärlden har en rad företag involverats i skandaler i och med visseblåsningar. Merchant & Van der Stede (2011) menar att skandalerna har öppnat en allt större diskussion om den interna kontrollens funktion inom organisationer. Rubinstein (2007) tar upp Enron (2001), WorldCom (2002) och Global Crossing som exemplar av internationellt kända företag med bakgrund av skandaler. Enron- skandalen år 2001 betraktas som det mest kända fallet internationellt inom ekonomisk brottslighet. Företaget som var världsledande inom energihandeln och vidare det sjunde största företaget på den amerikanska marknaden, begick grova bokföringsbrott på motsvarande \$ 11 miljarder dollar innan brottet uppdagades internt av dåvarande ordföranden Sherron Watkin. Watkin som beskrev situationen på följande vis i en artikel efter uppfattade misstankar: *"When I saw that I just knew this was accounting fraud. It's outrageous. I thought, I have to get out of here. I can't work for a company that is doing this"*. Watkin har kommit genom Enron- skandalen kommit att betraktas som världens mest kända visseblåsare när Enron- affären blev känd medialt (Curwen, 2003). Företagsskandalen bidrog vidare till att en rad olika lagar instiftades i USA, däribland lagen om Sarbanes- Oxley Act år 2002 som tvingar företag att visa eventuella förändringar av finansiell ställning eller annan förändring inom verksamheten (Härkönen, 2013). Enron- skandalen medverkade till sämre förtroende för det finansiella systemet i USA där konsekvenserna blev att tusentals individer förlorade sina livsbesparingar, hem och även sina arbeten (Edelman & Nicholson, 2011). WorldCom- skandalen är ett annat känt fall för ekonomiskt brott som uppdagades av visseblåsaren Cynthia Cooper. WorldCom som var det näst största företaget inom telekommunikation på den amerikanska marknaden, begick under lång tid ekonomisk brott innan fallet blev känt under år 2002. Företaget hade bland annat under 2001 och 2002 höjt resultatet med drygt \$ 3,8 miljarder (Lyke & Jickling, 2002).



Skandaler av ekonomiskt brott har även förekommit i Sverige där fallet med HQ bank anses som den mest kända. Inom HQ bank förekom svindleri och bokföringsbrott under långt tid innan brotten uppdagades som senare medverkade till HQ bankens krasch 2010. Andra exempel på företagsskandaler i Sverige uppstod år 2011 när chefen för Handelsbanken greps för misstanke om bedrägeri som denne senare under 2013 dömdes till fängelse för att ha lurat till sig drygt 105 miljoner kronor (svd, 2013). Panaxia- målet och Skandia-skandalen (2002) är andra kända händelser där det första fallet fanns brott i form av annat bedrägeri, bokföringsbrott och annan brottslighet (ekobrottsmyndigheten, 2015), medan det senare fallet handlade om att företaget Skandia visade högre vinster genom att använda felaktiga redovisningsåtgärder. Det finns mer av kända företag som har drabbats av ekonomiska skandaler men sammanfattningsvis kan det sägas att det fanns stora brister i de interna kontrollsystemen för att upptäcka och förebygga dessa förseelser.

## 1.2 Problemdiskussion

Idag är det viktigt att en organisation fungerar intakt där alla medarbetare inom organisationen arbetar effektivt för att skapa utveckling och framgång inom organisationen. Medarbetarnas lojalitet och förtroendet inom en verksamhet kan vidare fungera som viktiga verktyg för skapandet av en stark intern kontroll (Morehead Dworkin & Baucus, 1998). En sådan stark lojalitet till arbetsgivare kan emellertid skapa ett dilemma för en anställd vid situationer där oegentligheter kan uppfattas. Oegentligheter eller missförhållanden inom en organisation kan till exempel benämnas som korruption, brott mot lagar och vidare föreskrifter. Vidare kan även oegentligheter vara i form av ekonomiska arter som bedrägeri, svindleri och bestickning med mera (Lindblom, Larsson, & Virdesten, 2014). Regler och principer inom en organisation kan alltså skapa en svår situation för en anställd vid uppfattning av oegentligheter. Vid sekretessavtal förbjuds exempelvis en anställd att yttra sig om företagets angelägenheter som kan skada det egna företaget vilket skapar ett annat dilemma. Det finns alltså ett ramverk med många regler och principer som arbetstagaren måste beakta vilka skapar dilemman för individer när det uppstår oegentligheter i organisationen. Dessa situationer kan bland annat skrämja en medarbetare att visselblåsa eller avslöja om interna oegentligheter (Lindblom et al. 2014). Detta påpekas även av Lundqvist (2001) i ”Tystnadens förvaltning” där tystnad anses vara ett resultat av att människor inte vågar yttra sig i situationer där individer kanske borde yttra sig. Mesmer et al (2005) menar bland annat att en orsak till att många medarbetare inte vågar yttra sig för eventuella oegentligheter, är risken för repressalier. Medarbetare har helt enkelt inte det mod som krävs för att framföra synpunkter i sådana situationer som anses felaktiga. Detta understryks även av Lindblom et al (2014) som menar att repressalier mot medarbetare som tvingar fram en tystnad när repressalierna kan vara i form av förlust av arbete eller en framtid i arbetslöshet. Kim (2009) menar att i samband med ovan nämnda konsekvenser, behövs lagar som skyddar individer vid visselblåsning. Detta är något som också har uppfattats på statlig nivå då regeringen i Sverige under 2014 beställde en rapport för skydd för visselblåsare som väljer att avslöja och slå larm om missförhållanden (Lindblom et al. 2014).

Dessa skandaler som ständigt uppkommer kan tyda på att den interna kontrollen inom bankerna är sårbar eller svag i arbetet med att upptäcka oegentligheter. I detta fall blir visselblåsning ett intressant verktyg eller mekanism att undersöka för att skapa en uppfattning i hur bankerna använder visselblåsning som ett instrument i att upptäcka och förhindra brott av ekonomisk art.

### **1.3 Problemformulering**

- Vad är bankernas syn på visselblåsning och intern kontroll?
- Vilka mekanismer används för att stärka och effektivisera den interna kontrollen?

### **1.4 Syfte**

Syftet med studien är att studera synen på den interna kontrollen och visselblåsning samt de mekanismer som används för att effektivisera den interna kontrollen bland bankerna idag. Studien riktar sig på huruvida visselblåsning används som ett verktyg inom den interna kontrollen för att öka möjligheten att upptäcka och förhindra oegentligheter av ekonomisk art.

### **1.5 Avgränsning**

Denna studie har fokuserat på att studera ämnesområdet inom banksektorn där det förekommit en rad skandaler av ekonomisk art. Förutsättningarna för denna studie har medverkat till valet att endast intervjua fyra banker belägna inom Mälardalenregionen.

## 1.6 Disposition



## 2 Referensram

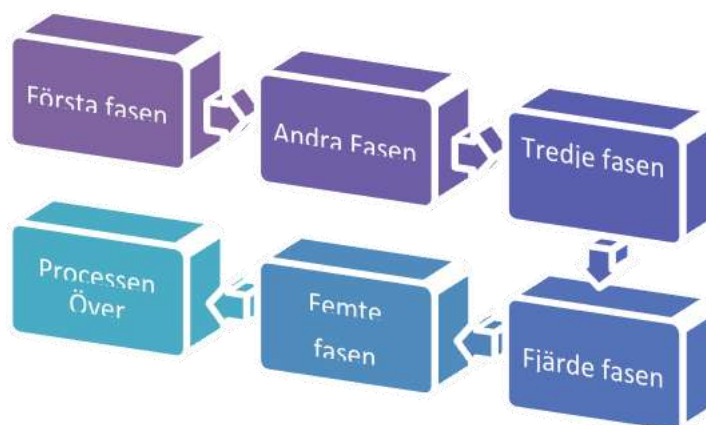
---

I detta kapitel kommer teorier och begrepp att beskrivas som har en relevans med visselblåsning och intern kontroll.

---

### 2.1 Visselblåsning

Begreppet ”whistleblowing” eller ”visselblåsning” som nämnts tidigare, innebär en individ avslöja information. Ursprungligen uppkom och börjades begreppet användas i USA för att senare spridas vidare till andra delar av världen (Lindblom, Larsson, & Virdesten, 2014). Idag definieras begreppet visselblåsare på många olika vis. En del forskare menar till exempel att visselblåsare innebär en medlem i en organisation som avslöjar brottsliga, omoraliska och felaktiga verksamheter som förekommer inom organisationen (Near & Miceli, 1985). Europarådet menar i sin tur att begreppet visselblåsare innebär en person som väljer att rapportera eller avslöja viktiga belysningar ur en arbetsrelaterad relation (International, 2013). Visselblåsning genomgår en process om fem steg innan den verkställs, dock så behöver en person inte genomgå processen. Visselblåsning finns således som intern och extern process. Den interna processen börjar med att en arbetstagare bevittnar förhållanden inom den egna verksamheten som anses som felaktigt, oetiskt och brottsligt. Detta vidarebefordras till företagsledningen (Dworkin & Baucus, 1998). Figuren nedan visar en illustration av visselblåsningens process bestående av fem olika faser där det under varje fas, tas olika slags beslut av individen som uppfattar situationen. Den första fasan som nämnts ovan, bevittnar en individs oegentligheter som den sedan utvärderar. Efter utvärderingen fattar slutligen individen ifall kritik ska föras fram eller inte (andra fasan) som därefter leder till en situation där individen utvärderar hela situationen. Det vill säga om denne ska lämna arbetsplatsen eller helt enkelt inte föra fram kritiken alls som ett led i sin lojalitet mot organisationen. När beslut fattas att kritiken ändå ska lämnas, uppstår reaktioner mellan den tredje och femte fasan där ständiga utvärderingar av situationen utförs av individen (Near & Micelis 1985).



Figur 1 Faserna i Visselblåsningprocessen. Egenbearbetad figur av Near & Micelis (1985)

Uppfattningen av situationen bestäms vidare av de personlighetsegenskaperna hos personen, till exempel hans värderingar av vad som är rätt och fel, har personen tillräckligt med bevis för att kunna göra ett avslöjande och om situationen strider mot organisationens normer och värderingar (Near & Miceli, 1985). Efter att en person skapat en uppfattning av en situation,

kan denne komma med en anmärkning eller bortse från situationen. Skulle personen ändå välja att göra ett påtalande, skapas en anmärkning till organisationen som därefter ska hantera situationen. Denna process avslutas med att organisationen beslutar för hur visseblåsaren ska behandlas (Hirschman, 1970).

## 2.2 Intern kontroll – COSO- modellens ramverk

Intern kontroll utgör en viktig och betydelsefull del av denna studie vilket medverkar till att den är relevant att beröras. Begreppet intern kontroll kan uppfattas som ett verktyg eller en process som organisationer använder för att kunna uppfatta brister eller oegentligheter. Den interna kontrollen fungerar som verktyg för att upptäcka och återställa brister eller oegentligheter. Den kan vidare betraktas som en utvecklingsåtgärd inom en verksamhet (Carrington, 2010). Begreppet intern kontroll har enligt FAR (2006) olika betydelser från individ till individ vilket ställer kravet på att kunna definiera begreppet. Innan grundandet av organisationen COSO i mitten av 1980-talet förekom många försök för att skapa ett ramverk som kunde definiera det intern kontrollen. Målet för COSO var att skapa ett ramverk för vägledning inom bland annat intern kontroll, riskhantering och förebyggande av bedrägeri inom organisationer (COSO- About us). I början av 1990-talet gav COSO till slut ut ett ramverk som kunde ge en tydlig och enkel definition av intern kontroll. Ramverket blev revolutionerande som inte bara blev ett hjälpmedel för forskarna att definiera intern kontrollen, utan den bidrog även till en förändring av synen på intern kontrollen bland allmänheten led (D'Aquila, 2013).

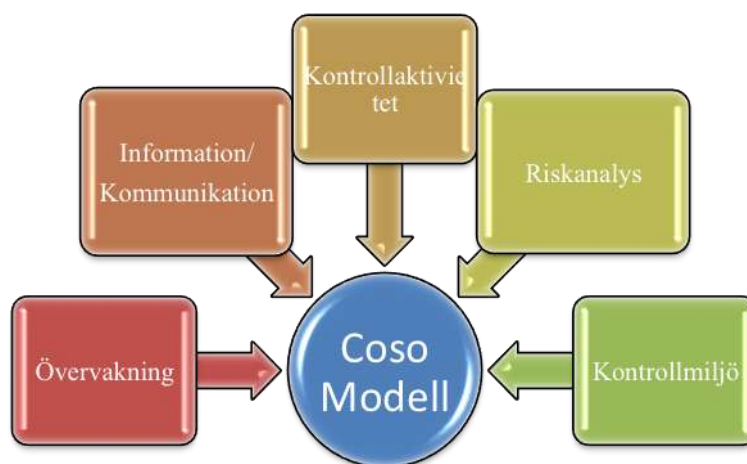
COSO- modellens definition av intern kontroll används idag i Sverige då det inte finns en generell definiering för begreppet. Definieringen av intern kontrollen enligt COSO är följande:

*”Intern kontroll är i stort definierat som en process som vidare påverkas av bolagsstyrelser, bolagsledning och annan personal, är avsedd och utformad för att ge en rimlig försäkran om bolags måluppfyllelse i nedanstående kategorier:”*

1. *”Ändamålsenlig och effektivitet i verksamhet.*
2. *Tillförlitlig finansiell rapportering.*
3. *Iakttagande av med lämpliga lagar och föreskrifter.”*

(Carrington, 2010)

Haglund (2005) menar till exempel att intern kontroll är en komponent inom verksamhetsstyrning och utgör därmed är en del av planering, samordning och ledning. Wikland (2006) anger i sin tur att intern kontroll handlar mest om kontroll, det vill säga uppföljning av angelägenheter inom organisationen. Intern kontroll består enligt COSO-modellen [som visas i nedanstående figur] av fem olika komponenter som utgörs av kontrollmiljön, riskbedömning kontrollaktiviteter, information och kommunikation och slutligen den femte beståndsdel som är övervakning.



Figur 2 COSO- modellen. Egen bearbetad version av Carrington (2010)

Haglund (2005) menar vidare att dessa fem komponenter bidrar till en verksamhets framgång. Detta kan kopplas till COSO:s redogörelse för komponenterna, att den interna kontrollen får en bra struktur och kan då fungera mer effektivt när dessa fem beståndsdelar används inom organisationernas system. Det kan skapa en möjlighet för ledningar, förutom att skapa en struktur, även kunna beakta den interna kontrollen från en enhets, divisions eller en operativs åsyn (McNally, 2013). Den interna kontrollen behöver dock uppdateras ständigt av företagsledning för att skapa och effektivisera arbetet med att förebygga och förhindra att oegentligheter uppstår inom organisationen (CIMA, 2009).

Här nedan kommer redogörelse av de fem komponenterna som COSO- modellen består av:

### 2.2.1 Kontrollmiljön

Kontrollmiljön handlar om en lednings ansvar i att skapa en god arbetsmiljö på och visa sig som en bra ledare. Det vill säga att ett bra ledarskap bland annat kan motivera företagsanställda i dess arbete för verksamheten. Det kan fungera som ett element för att skapa en god moral vilket kan anses som en grundläggande beståndsdel vid då oegentligheter kan uppfattas inom verksamheten (Wikland, 2012). Kontrollmiljön fungerar enligt FAR (2006) som basen för hela den interna kontrollen. Den innefattar även vidare etiska frågor, styrning från ledning och styrelse men även frågor rörande integritet inom organisationerna. Enligt Wikland (2012) kan en kontrollmiljö vidare fungera som ett viktigt element för att bygga upp en struktur som kan påverka en arbetstagares medvetenhet på ett positivt vis. En komponent som kontrollmiljö kommer över tid, det vill säga att den utbreder sig så småningom efter hur miljö som skapats mellan medarbetare samt de regler och principer som är upprättade av organisationen (Haglund, 2005). Det är då viktigt att en organisation uppför koder som kan lägga grund för skapandet av god etiskt och moralisk kultur. Det innebär i sin tur att organisationerna inte enbart ska utgå från olika lagstiftningar utan måste även skapa egna uppförandekoder för hela organisationen (McNally, 2013).

### 2.2.2 Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter har enligt FAR (2006) ett förebyggande syfte i att spåra och korrigera oegentligheter som kan uppfattas inom organisationer. Vidare menar Haglund (2005) i sin tur att denna komponent är av stor vikt för en organisationsledning att beakta efter att en



potentiell risk identifierats. Detta är i synnerhet viktigt att beakta därför att i situationer där företagsledning endast förlitar sig på arbetstagare, skapas en begränsning i sökandet och hanteringen av riskerna. Det är därför av värde att kontrollaktiviteter finns på arbetsplatser. Inom organisationer kan olika slags brottslighet av ekonomisk art förekomma från individer. Av denna anledning delar Ekobrottsmyndigheten in kontrollaktiviteter, som nämndes som komponent som ska förebygga, spåra och korrigera oegentligheter, i tre olika delar: preventiva, detektiva samt reaktiva åtgärder (Ekobrottsmyndigheten, 2009). Green (1997) talar om ”yrkesbaserad brottslighet” som består av fyra olika kategorier som var för sig ger upphov till olika möjligheter eller situationer för brott. Dessa kategorier är:



Figur 3 Yrkesbaserad brottslighet (egenbearbetad version av Green (1997))

- ”Organisatorisk yrkesbaserad brottslighet – brott som begås i syfte att gynna den organisation där man är anställd.
- Myndighetsgrundad yrkesbaserad brottslighet – brott som begås i eget vinningssyfte av myndighetspersoner i deras myndighetsutövning.
- Professionsanknuten yrkesbaserad brottslighet – brott som begås i eget vinningssyfte av yrkesutövare som innehar juridiskt och professionellt reglerat förtroende, exempelvis läkare, advokater, revisorer, terapeuter.
- Individuell yrkesbaserad brottslighet – brott som begås i eget vinningssyfte utan att brottsfällena struktureras av en myndighets- eller professionsställning.”

(BRÅ, 2001)

En del forskare, bland andra Korsell (2003), menar att koncentrationer från kontrollaktiviteter bör leda mot individerna som begår individuell yrkesbaserad brottslighet (Korsell, 2003). COSO:s (1992) anser att genom en inbyggnad av kontrollaktiviteter inom organisationsramen, skapar ledningen förutsättningar att med större möjlighet nå upp till de mål som sätts upp (McNally, 2013). Av denna anledning menar FAR (2006) att kontrollaktiviteterna ska användas i de organisatoriska processerna för att bli till naturliga medel.

### 2.2.3 Information och kommunikation

Information och kommunikation är en annan viktig beståndsdel i COSO:s modell för en stark intern kontroll och som kan kopplas till visselblåsning. Denna beståndsdel innebär att information måste identifieras och fångas först för att sedan kommuniceras vidare inom en

organisation. Detta skall alltså beaktas av alla medarbetare för att skapa en starkare verksamhet främst vid ledningsarbeten för att förhindra eller upptäcka oegentligheter (COSO, 2012). Det är därför av vikt att information och kommunikation är av relevant slag för organisationsledning vid beslutsfattning (McNally, 2013). Detta påpekas även av Wikland (2006) som menar att grunden för att information ska kunna komma upp till en organisationsledning, är det betydelsefullt att det finns en bra kommunikation inom arbetsplatsen bland medarbetarna. Enligt FAR (2006) är det därför av vikt att införa regler och principer på arbetsplatsen som kan lägga grunden för en sådan företagsanda som kan fungera effektivt vid situationer vid oegentligheter.

#### 2.2.4 Övervakning

En organisationsledning behöver alltså skapa en process som ständigt övervakar verksamhetens angelägenheter. FAR (2006) menar till exempel att det alltid finns ett behov av ett övervakningssystem inom organisationer för att kunna följa upp arbetet med den interna kontrollen. McNally (2013) menar vidare att en övervakning är även ett element som är viktigt för att kunna skapa en god kvalitet av en verksamhets arbete. Detta är speciellt användbart för att höja kvaliteten, utöver att internrevisorer har en egen del i utvecklingsarbetet, med den interna kontrollen. Haglund (2005) menar att det är viktigt att övervakning och utvärdering verkställs på kontrollprocesser som används i en verksamhet. Övervakning och utvärderingen ska genomföras i hänsyn till de förändringar som förekommer, alltså förändringar både av inter- och extern slag. McNally (2013) menar att denna granskning genomförs beroende på hur organisationsledning uppfattar en risk. Enligt FAR (2006) är det främst viktigt att granskningen sker fortlöpande eller vid situationer som skapar ett behov.

#### 2.2.5 Riskbedömning

I en organisation är det viktigt att känna till vilka risker som finns eftersom det ligger bland annat grunderna för all beslutsfattning. Haglund (2005) menar att risk uppfattas i alla organisationer och det en företagsledning inte är alltför försiktig i sina åtgärdsplaner, kan en icke önskad situation uppstå vilket försämrar möjligheterna för organisationer att uppnå uppsatta mål. Enligt Wikland (2006) kan en försämrad syn från allmänheten på en verksamhet försvåra arbetet med att uppnå verksamhetsmålen. Det är således av grund att en organisation kartlägger dels interna och dels externa risker som kan påverka organisationens måluppsättningar. De externa riskerna är enligt COSO (1992) bland annat hur marknaden uppfattar den egna organisationen, det vill säga risken som kan försämma organisationsryktet medan de interna är sådant som uppstår internt inom företaget vilket kan skapa negativa konsekvenser (McNally, 2013). Denna komponent fungerar som ett led i att stärka en lednings riskuppfattning. Detta är även något som Haglund (2005) påpekar och menar att huvudmålet med en riskanalys är att uppfatta eventuella risker. En riskanalys består av tre delar där den första delen handlar om att kunna bedöma den eventuella risken, den andra delen handlar om att kunna räkna ut en utvärdering för sannolikheten att en eventuell risk inträffar medan den tredje och sista delen av riskanalysen utgår från hur ledningen ska hantera risken när faran väl inträffar (Haglund 2005). Risk är en faktor som alltid uppstår i och med att måluppsättningar. COSO (1992) menar att möjligheten att reducera risker är nästintill lika med noll procent med



anledning att föremål kan påverka en organisation på olika sätt. Det är därmed en process för en ledning att bestämma acceptans av risknivå som organisationen kan hantera ifall en risk skulle påverka organisationen i stort. Det är till exempel av värde att en företagsledning genomför en riskanalys vid ständiga förändringar som sker inom och utanför företaget för att de uppsatta målen inte ska påverkas i stor utsträckning (McNally, 2013). Förändringar som är viktiga att hantera är till exempel när ny personal inkommer, nya system börjas användas. Risk kan dock variera inom olika branscher. Inom banksektorn är det till exempel viktigt att göra en riskanalys vid lån till kunder därför att den finansiella ställningen hos respektive kund kan variera (Boczar, 1989).

## 2.3 Oegentlighet av ekonomisk art

Oegentligheter som visselblåsare anmärker är alltså sådana som enligt visselblåsaren uppfattas som felaktiga och mot de normer som finns inom en organisation. Dessa oegentligheter kan till exempel vara korruption, svindleri, bedrägeri eller i form av bokföringsbrott. En del av dessa oegentligheter redogörs mer ingående här nedan.

### 2.3.1 Korruption

Korruption är en företeelse som finns runt om oss i samhällen runt om hela världen. Det kan sägas att korruption uppstår i en situation där det förekommer minst två personer eller parter och förekommer därför i allmänhet i en social relation. Det finns dock inte en generell definition av innebörden av begreppet korruption utan den mest vanliga tolkningen av korruption är en situation där en individ använder sin position för att påverka något (Papakostas, 2009). Detta är även något som anges av Transparency International där korruption på deras hemsida beskrivs som: *"abuse of entrusted power for personal gain"*, det vill säga att en makt används för att påverka något (transparency- get involved). Sjölin (2014) menar vidare att korruption kan ses som en företeelse som är oetiskt handlande där maktposition används för att skapa en fördel. Papakostas (2009) hävdar vidare att korruption kan drabba alla individer vare sig individerna är strikta i sina beteenden och uppföranden med anledning att korruption kan förekomma i sociala miljöer där relationer kan uppstå. Korruption är alltså ett fenomen som är mångformigt. Dess mångformighet tar Papakostas (2009) upp i en lathund som skapar en tanke och uppfattning om hur en individ kan hamna i en korrupt situation:

*"När du låter dig bjudas – Det kan vara en muta! När du tar emot en present – Kan det vara en muta."*

Papakostas (2002) tar vidare upp en del exempel på situationer som visar på korruption i samhällen:

- *"Poliser som tar emot pengar istället för att skriva ut böter.*
- *Politiker som fattar beslut för att bli omvalda istället för att fatta beslut som ska gynna det allmänna intresset."*

- *Regeringsmedlemmar som ge kontrakt till egna företag eller till personer som betalar dem. ”*

(Papakostas A. , 2009, s. 119)

Korruptionen har idag delvis förvärrats samt har ändrat en del av sin karaktär de senaste decennierna med anledning av att nya idéer ständigt uppstår mellan det privata näringslivet och den offentliga sektorn (Andersson, Bergh, Erlingsson, & Sjölin, 2014). Idéer som målstyrning, organisations- och styrmodeller samt resultatstyrning och annan resultatenheter som uppkom i och med New Public Management (IPM) i början av 90-talet kan ses som de faktorerna som förändrat företagens karaktär (Almqvist, 2006). Papakostas (2005) menar i sin tur att en faktor som skapar korruptionen idag är kulturen med företagets vilja att visa sig stark utåt genom att vara effektiv och lönsam (Papakostas A. , 2005). När begreppet korruption kommer upp på tal i olika sammanhang kan det uppstå olika meningsskiljaktigheter av vad korruption verkligen innebär. Sjölin (2014) menar att frågorna om vad korruption verkligen innebär uppstår på grund av det ökade intresset för företagen. Hur ska en situation, där en myndighets person bjuder lunch till en individ som kan ses som en eventuell intressent, tolkas till exempel (Brown, 2014).

### 2.3.2 Bedrägeri

Bedrägeri är ett brott som är straffbart som vidare kan föranleda till ett fängelse straff i Sverige. Brottet är därmed inskrivet i svensk lag och återfinns i Brottsbalken (Brottsbalk 1962:700). Enligt den 9 kap 1§ 1 stycke BrB innebär bedrägeri:

*”Den som medelst vilseledande förmår någon till handling eller underlåtenhet, som innebär vinning för gärningsmannen och skada för den vilseledde eller någon i vars ställe denne är, dömes för bedrägeri till fängelse i högst två år.”*

Paragrafen medger att en individ som lurar en motpart till en handling eller försummelse för att frambringa till en personlig vinning samtidigt som motparten skadas, kan individen åtalas för bedrägeri. I samma ovanstående kapitel 2 stycke i BrB kan en person, som väljer att lämna felaktiga uppgifter där konsekvenserna blir en personlig vinning och respektive skada för motpart, dömas för bedrägeri (Brottsbalk 1962:700). Lagen menar vidare att:

*”För bedrägeri döms också den som genom att lämna oriktig eller ofullständig uppgift, genom att ändra i program eller upptagning eller på annat sätt olovligen påverkar resultatet av en automatisk informationsbehandling eller någon annan liknande automatisk process, så att det innebär vinning för gärningsmannen och skada för någon annan. Lag (1986:123).”*

(Brottsbalk 1962:700)

### 2.3.3 Svindleri

Brottet svindleri innebär enligt svenskt lag att en individ vilseleder en part för att skapa en personlig vinning och skada för motparten. Den personliga vinningen och skadan för motparten uppstår genom att den som begår gärningen verkar för att skapa en ekonomisk vinning. Lagen om svindleri som återfinns i BrB anger i den 9 § 1 stycke att:

*”Den som offentliggör eller eljest bland allmänheten sprider vilseledande uppgift för att påverka priset på vara, värdepapper eller annan egendom, döms för svindleri till fängelse i högst två år eller, om brottet är ringa, till böter eller fängelse i högst Sex månader.”*

Som exempel för svindleri kan anges att, en person som startar ett aktiebolag och därefter genom att enbart tala positivt om bolaget i olika sammanhang för att höja priset på bolagets aktier, fastän individen vet att situationen för bolaget är tvärtom, kan handlingen leda till brott enligt lagen om svindleri. Svindleri handlar således inte om att lura en person till att köpa en vara, utan handlar om att skapa en ekonomisk vinning i en större skala, en större grupp individer genom vilseledande information. Brottet är vidare i likhet med bedrägeri straffbart där fängelsestraff kan dömas mellan sex månader och högst sex år enligt 9 kap 9 § 3 stycke BrB beroende på hur grov brottet är.

### 2.3.4 Förskingring

För brottet förskingring döms en individ, som genom ett avtal, sin ställning eller genom erbjudande av tjänst fått egendom tillhörande annan, till sitt förfogande med krav eller skyldighet att redovisa egendomen, som tillskriver sig egendomen eller som väljer att inte redovisa egendomen till ägaren. Om den ovanstående handlingen skapar en vinning för den som begår gärningen och motsvarande skada för den verkliga ägaren av egendomen, kan gärningsmannen dömas för förskingring till fängelse i lägst sex månader och högst sex år beroende på hur grov brottet är. Förseelsen som återfinns i den 10 kap 1 § 1 stycke BrB anger att:

*”1 § Om någon, som på grund av avtal, allmän eller enskild tjänst eller dylik ställning fått egendom i besittning för annan med skyldighet att utgiva egendomen eller redovisa för denna, genom att tillägna sig egendomen eller annorledes åsidosätter vad han har att iakttaga för att kunna fullgöra sin skyldighet, dömes, om gärningen innebär vinning för honom och skada för den berättigade, för förskingring till fängelse i högst två år.”*

*3 § 1 stycke: ”Om brott som i 1 § sägs är att anse som grovt, skall för grov förskingring dömas till fängelse, lägst sex månader och högst sex år.”*

## 2.4 Bolagsstyrning

Här nedan kommer en del viktiga beståndsdelar att redogöras som är viktiga i arbetet med att stärka det interna arbetet inom en organisation på grund av de alla skandaler som uppkommer utan att de kan upptäckas genom den interna kontrollen. Dessa beståndsdelar kan vidare fungera som viktiga mekanismer för att förebygga eventuella oegentligheter.

### 2.4.1 Ledarroller

Ledarrollen innebär i grunden om de grundläggande aktiviteter som är viktigt för att kunna skapa en fungerande och utvecklande organisation. Dessa aktiviteter är bland andra att anställa, vägleda, motivera, berömma, kritisera för utvecklingssyfte. En ledare är en därmed en representant för en grupp (Forslund, 2009). Det är enligt Jeffery & Russel (2005) viktigt för ledningar att skapa och etablera system eller metoder för att ändra en sämre beteende inom en organisation till ett bättre. Det kan till exempel göras genom ett öppenhet mot medmänniskor. Detta skapar en viss kommunikation och kunskapsflöde vilket kan öppna vägen för en bättre atmosfär inom en organisation. Det kan även vidare göras genom undersökningar av organisationen (Jeffery & Russel, 2005).

### 2.4.2 Organisationskultur

Organisationskultur handlar om hur arbetet inom en organisation genomförs, det vill säga ordning och reda. Eftersom en ledning har en övergripande ansvaret för att en organisation fungerar bra, är det viktigt att ledningen är villig att hantera och engagera sig i för medarbetarnas feedback och syn på organisationen (Liebowitza & Megbolugbeb, 2003). Hefford (1989) menar att organisationskultur både kan bli en stor tillgång och en belastning för en organisation när det uppstår och förekommer olika synsätt bland medarbetarna. Enligt Hsu (2008) är det därmed viktigt att ledningen i en organisation beaktar och söker sig till att skapa en god organisationskultur. Forslund (2009) hävdar i sin tur att strukturen i organisationen lägger en grund och en inblick i hur arbetet i organisationen ska fortlöpa. Det är vidare viktigt att personer i ledarpositionerna arbetar för att skapa rutiner som ska beaktas av alla medarbetare inom verksamheten. Det är alltså viktigt att det ständigt finns en kontakt och kommunikation mellan medarbetare och ledningarna vilket kan skapa en långsiktig relation inom organisationen.

## 2.5 Etik

Etik är ett begrepp som härstammar från grekiskan och ordet ”*ethos*” och handlar om sedelära. Begreppet är indelat i flera olika delar som till exempel *normativ etik*, *pliktetik*, *konsekvensetik* samt *dygdetik* som är viktiga delar som kan lägga grunden för en person som genomför en visseblåsning (Ekvall, Tillman, & Molander, 2005). Dessa sedelärer kan bland annat medverka till hur en individ beslutar sig för att avslöja något som det egna synsättet är felaktigt. Under följande punkter kommer en del områden med inriktning mot etiska och moraliska frågor att redogöras med anledning av att just etik och moralfrågor kan avgöra en individs handlingar.

### 2.5.1 Normativ etik och moral

Innebörden av visseblåsning och konsekvenserna av att visseblåsa eller avslöja viktig information kan skapa konsekvenser eller repressalier (Lindblom et al. 2014, s. 61). Det är alltså många faktorer som lägger grunden för en person som väljer att visseblåsa. En av dessa faktorer är etik, alltså moral och värderingar, som kan ses som en mekanism för en individs förfaringssätt eller hur individen handlar. Vidare är moral en annan viktig aspekt inom etiken som kan förklara handlingar hos en individ (Bonnedal, Jensen, & Sandström, 2007, ss. 24-25).

Moral är ett begrepp som har sitt ursprung från det latinska ordet ”*moralis*” vilket innebär vad som är rätt och fel. Moral är alltså ett begrepp som styr hur en individs värderingar vilket vidare lägger grunden för en individs beteende (Koskinen, 1999, ss. 35-36).

### 2.5.2 Pliktetik

Inom organisationer förekommer det många regler och principer som arbetstagare ska följa, det finns alltså en ömsesidig eller gemensam skyldighet för arbetsgivare och arbetstagare att beakta vilket också lägger grunden för ett anställningsavtal (Lindblom, Larsson, & Virdesten, 2014, p. 85). Pliktetik är ett begrepp som börjades användas av Immanuel Kant, är alltså uppbyggt av normer och regler och andra principer som finns runt omkring oss och är en annan faktor som grundar våra handlingar (Ekvall, Tillman, & Molander, 2005).

### 2.5.3 Konsekvens- och dygd etik

En individs handlingar kan medföra konsekvenser. Det har därmed skapats en syn på etik, konsekvensetik, som grundar sig på vilka konsekvenser som kan uppstå av en handling. Konsekvensetiken kan ses som ett komplement för pliktetiken eftersom pliktetiken inte anses kunna generera regler och normer i alla situationer. Med konsekvensetiken utgår människor från pliktetiken men samtidigt beaktas andra möjliga handlingsalternativ för att kunna se vilka konsekvenser som kan uppstå av en handling. Dygdetiken handlar vidare om avsikten som ligger bakom en handling, denna syn fokuserar på en individs karaktär och sinnelag. Aristoteles menade att en dygd uppstår av en handling, han menade att en individ står inför olika ytterligheter där individen måste välja en väg vilket leder fram till en konsekvens (Koskinen, 1999).

## 2.6 Förebyggande åtgärder mot ekonomiska oegentligheter

Det finns en rad olika metoder som kan användas inom en verksamhet för att förebygga och förhindra oegentligheter förutom att endast följa modeller så exempelvis COSO- modellen. En del andra metoder kommer vidare att nämnas i nedanstående stycken.

### 2.6.1 Preventiva åtgärder

Som ett led i arbetet med att förebygga och vidare förhindra eventuella ekonomiska brottsligheter, menar Ekobrottsmyndigheten att det så kallade ”preventiv åtgärd” bör finnas som en byggsten inom organisationer. Med preventiva åtgärder menas koder som visar regler och principer som ska beaktas inom organisationen. Det vill säga att koderna ska beskriva de normer, värderingar och regler som anställda ska utgå från (Ekobrottsmyndigheten, 2009). Danielsson (2012) menar i sin tur att i detta är det viktigt att ständigt uttrycka och förmedla dessa koder för att fångas upp av alla medarbetare. CIMA (2009) menar att de ovanstående koderna stärker den interna kontrollen som vidare kan förenkla processen med att uppnå organisationens mål. Ett sådant system med regler och principer kan dessutom minimera risk och vidare medverka till att interna lagar och regler, planer och rutiner beaktas internt inom företaget. Merchant & Van der Stede (2011) talar om vikten av en större användning av fördelning av ansvar i verksamhetsarbeten. Merchant & Van der Stede (2011) hävdar vidare att en process eller enhet inte endast kontrolleras av en enda individ utan ansvaret för processen eller enheten bör delas mellan en större grupp. Detta är en metod för att förhindra

att individen sitter i en sits som skapar svårigheter med att kontrollera individens och det som genomförts med process eller enheten. Enligt (Ekobrottsmyndigheten, 2009) kan kontroll av individbakgrund användas som en annan preventivt åtgärd i arbetet med förebyggandet av ekonomiska brott, det vill säga att individer som inkommer till en organisation ska anses vara lämpliga medarbetare. Danielsson (2012) menar att rekrytering kan anses en faktor som ökar risken för negativa följder för en organisation vilket vidare ligger inom ramarna för en riskbedömning.

### 2.6.2 Detektiva åtgärder

En annan metod som kan betraktas som ett grundläggande element i förebyggandet av ekonomiska oegentligheter är detektiva åtgärder. Ekobrottsmyndigheten anser att detektiva åtgärder kan direkt användas som metod för att stärka den interna kontrollen som kan fungera effektivt i upptäckandet av oegentligheter av ekonomisk art. Företag kan bland annat genom att tillämpa olika kontrollaktiviteter som till exempel granskning, det vill säga att granska det organisatoriska arbetet som inom finansmarknaden innebära granskning av in- och utbetalningar, lån eller helt enkelt personalaktiviteter inom verksamheten (Ekobrottsmyndigheten, 2009). McNally (2013) anger vidare att andra detektiva åtgärder bland annat kan vara i form av granskning som verkställs av chefer med ansvar för en specifik enhet. En enhetschef kan till exempel granska rapporter, informationsprocesser eller annan aktivitet. Vidare menar COSO (1992) att uppdagande av eventuella oegentligheter som till exempel av ekonomisk art, kan störst möjlighet upptäckas av en företagsstyrelse (McNally, 2013). Ekobrottsmyndigheten (2009) anser vidare att en viktig metod, [som beskrivits mer tidigare i punkt 3.1], är ”*whistle-blowing system*” som kan möjliggöra för medarbetare i en organisation att rapportera och anmäla oegentligheter som arbetstagaren ser inom verksamheten. En situation som skapar en möjlighet för att granska aktiviteter som genomförts av medarbetare, är under semesterperioder. Law Society (2012) menar att under en period där en medarbetare är på semester, kan en vikarierande individ eller medarbetare, upptäcka om det begåtts något brott under nya avstämningar.

### 2.6.3 Reaktiva åtgärder

När en oegentlighet eller ekonomisk brott uppfattas inom ett företag, måste situationen behandlas direkt. Detta kan innebära att ett företag bör ha bearbetat en typ av plan för en eventuell sådan situation där oegentlighet uppfattats. Detta är något som Ekobrottsmyndigheten anser är nödvändigt Ekobrottsmyndigheten (2009). Ett reaktivt åtgärdsprogram kan enligt innebära åtgärder i form av en handlingsplan som visar hur organisationen arbetar mot oegentligheter. En handlingsplan kan därmed fungera som en viktig metod vid en situation där en oegentlighet uppfattas. Handlingsplanen måste dock skapas utifrån de företagsmålen och värderingar.

## 2.7 Lagar, regler och föreskrifter för kreditinstitut

Idag har det skapats en rad olika lagar och regler som aktörer inom kreditinstitut såsom banker och kreditmarknadsföretag skall beakta. Av finanskriser och skandaler som nämnts tidigare, har myndigheter som Finansinspektion och organisationer som EU utformat nya lagar och regler som ska skapa en god styrning, riskhantering och kontroll inom företagen.



Bankerna och andra aktörer inom branschen har därmed ett krav på sig att ha interna regler, rutiner och processer för att uppfylla målen för reglerna. Effektiv styrning och kontroll anses därmed som viktiga verktyg för aktörer inom kreditbranschen i arbetet med att skapa ett förtroende från samhället, bland annat från kunder och investerare. Aktörer inom kreditinstituten utgår idag främst från lagen om (2004:297) bank- och finansieringsrörelse (LBF), lagen om (2007:528) värdepappersmarknaden (LV), lagen om (2005:1) Finansinspektionens allmänna råd (FFFS) samt riktlinjerna för intern kontroll (GL 44) från Europeiska bankmyndigheten (EBA). Reglerna för aktörer inom kreditinstitut regleras i huvudsak i LBF som i sin tur beaktar riktlinjerna från EU- direktiv. Regleringarna inom LBF inte är bindande, det vill säga att reglerna inte är tvingande. Att reglerna inte är tvingande menar Finansinspektionen är ett problem för ett samhälle då styrning, riskhantering och kontroll inom kreditinstituten lägger grunden för en stabil finansiell marknad. Detta har därmed bidragit till att Finansinspektionen har valt att inför föreskrifter som binder regleringarna för kreditinstituten, det vill säga regler som aktörerna skall beakta (Finansinspektionen, 2014).

Kreditinstituten med värdepappersrörelse ska vidare följa bestämmelserna i LV. Av den 6 kap 2 § stycke 2 LBF framgår att en aktör på kreditmarknaden ska identifiera, mäta, styra, intern rapportera och vidare ha en kontroll för vilka risker som kan kopplas till dess verksamhet. Det innebär alltså att det ska finnas en bra intern kontroll inom verksamheten. Dessa bestämmelser återfinns även i den 8 kap 4 § 1 stycke samt i FFFS som vägleder kreditinstituten till att följa reglerna i LBF (Finansinspektionen, 2014). EBA som grundades 2010, var en av de tre myndigheter som etablerades efter den så kallade Larosiére- rapporten 2009 med analys av orsaker till finanskrisen där analyserna berörde makroekonomiska, riskhantering samt misstag i bolagsstyrning. Målet med EBA från EU är att säkerställa att det finansiella systemet fungerar bra inom EU. EBA införde under 2011 bland annat riktlinjer (GL 44) för att stärka den interna kontrollen bland kreditinstituten som kan harmonisera förväntningarna på kreditinstituten från samhället men även att öka tillsynen på kreditinstituten (Finansinspektionen, 2014).

## **2.8 Sammanfattning av referensram**

Visselblåsning och intern kontroll presenteras med anledning att studien avser att studera de områdena. Visselblåsning är idag ett dilemma som kan bli komplicerat att användas som mekanism för att förhindra och upptäcka oegentligheter inom en verksamhet då det kan mynna ut i konsekvenser eller repressalier. Det är därmed relevant att studera tillsammans med den interna kontrollen som i sin tur lägger grunden för en effektiv verksamhet inom en organisation. Det är därmed viktigt att undersöka båda delar för att skapa en kunskap om kopplingen mellan de. Studien avser vidare att undersöka vilka oegentligheter som ska upptäckas och förhindras vilket medverkar till att oegentligheter av ekonomisk art blir relevant att undersöka. Bolagsstyrning handlar om hur en verksamhet ska ledas. Det är viktigt att det till exempel finns regler och principer som medarbetare kan beakta för att skapa en fungerande verksamhet. Detta bidrar vidare till att bolagsstyrning utgör en viktigt grund för att det finns ett bra system i verksamheterna som i sin tur kan bidra till en starkare intern kontroll genom ett bra samarbete mellan ledning och medarbetare. Hur en individ handlar och

uppför sig, kan kopplas till etik och moraliska frågor. Det är därmed viktigt att inom en organisation utbilda medarbetare inom dessa frågor som är relevanta för att uppnå verksamhetens mål. Förebyggande åtgärder samt lagar och regler är vidare relevanta för denna studie och aktörer inom kreditinstituten som har en koppling till hela samhällen i stort.



### 3. Metod

---

*Detta kapitel beskriver de forskningsmetoder och tillvägagångssätt som kommit till användning i denna studie.*

---

#### 3.1 Forskningsstrategi- Kvalitativ metod

Valet av forskningsstrategi skapar en grund för en bra undersökning. Detta innebär att det är viktigt att en forskare tar hänsyn till studiens problemformulering och syfte, eftersom detta kan skapa en möjlighet att finna relevant data som vidare kan besvara problemformuleringarna i studien (Holme & Solvang, 1997). Det finns två stora forskningsstrategier, kvalitativ och kvantitativ metod, som enligt Bryman & Bell (2011) kan användas beroende på en forskares avsikt med en studie. Denna studie avser, som nämnts tidigare, att skapa en kunskap och uppfattning kring hur banker arbetar med den interna kontrollen samt om visseblåsning används som en mekanism inom den interna kontrollen för att upptäcka ekobrott. Syftet med denna studie leder därmed till utgångsläget att den kvantitativa strategin bortses, därför att tyngdkraften i den kvantitativa metoden ligger på mätning av data i form av siffror (Halvorsen (1992). Detta tillvägagångssätt används inte i denna studie vilket medverkar till att den senare metoden valdes bort. Holme & Solvang (1997) menar vidare att den kvalitativa strategin öppnar möjligheten att under ett pågående intervju ändra upplägget av intervjun vilket bidrog till att den kvalitativa metoden ansågs mer passande för den här studien. Carlsson (1991) menar att med ständigt ny information under en intervju, ökar möjligheten till djupgående svar från respondenter.

Denna studie hade som syfte att skapa kunskap inom studiens ämnesområde utifrån respondenternas perspektiv vilket medförde att tolkning av respondenternas berättelser blev en viktig mekanism. Detta bidrog därmed till att den kvalitativa metoden valdes att användas i denna studie. Enligt Carlsson (1991) är en forskares mål vid en kvalitativ strategi att utforska en aktuell problemformulering utifrån en individs synsätt, vilket innebär att forskaren i sin studie bör utgå från en respondents redogörelser för att kunna skapa en djupgående kunskap. Den kvalitativa metoden i form av intervjuer skapar vidare möjligheten till en tvåvägskommunikation vilket är fördelaktigt för att ytterligare skapa en möjlighet till mer ingående svar eller förklaringar från respondenter. Detta ansågs vidare som en viktig mekanism för att frambringa relevant och bra datamaterial. Valet att använda kvalitativ metod i denna studie är även på grund av att vid en kvantitativ undersökningsmetod uppfattas en respondents uppfattning genom frågor med generella svarsalternativ, som till exempel vid enkäter med bestämda svarsalternativ. I en sådan metod går en forskare vidare miste om tvåvägskommunikationen som förekommer med den kvalitativa metoden och skapar risken att insamlad information inte blir ingående Valet av kvalitativ metod i form av intervjuer ansågs i enighet med ovanstående redogörelse som mer passande för denna studie.

#### 3.2 Forskningsansats – Induktion

Bryman & Bell (2011) menar att undersökning kräver en forskningsansats som kan styra undersökningen och dess insamling av datamaterial. Det finns två olika undersökningsmetoder, induktiv och deduktiv, som kan styra arbetet och eventuellt insamling

av datamaterial. Den induktiva metoden innebär att en forskare utgår från den insamlade datamaterialet för att kunna dra slutsatser medan den andra metoden innebär att en forskare utgår från sin egen kunskap kring ett ämnesområde och teorier resulterar i slutsatser från en forskare (Carlsson, 1991). I denna studie hade vi som utgångspunkt att samla in data som var relevant för ämnesområdet och för att ytterligare kunna samla in relevant datamaterial, genomfördes intervjuer. Intervjuerna med respondenter ansågs som nödvändiga för att kunna skapa en kunskap och förståelse för sambandet mellan teorier och verkligheten (Halvorsen, 1992). Med anledning av att vår kunskap inom studiens ämnesområde är begränsad, leder det oss att välja den induktiva metoden.

### 3.3 Datasamling och Tillvägagångssätt

I den denna studie har vi använt oss av både primära respektive sekundära källor, där det primära datamaterialet har samlats in via intervjuer med respondenter från olika bolag medan de sekundära källorna har samlats in via bland annat litteratur som vetenskapliga artiklar, böcker och tidningsartiklar lagtexter. Dahlström (2011) menar att primärdata är sådant datamaterial som inte finns utan en forskare själv får samla in medan det är tvärtom med sekundärdata. Sekundärdata är den typ av datamaterial som redan existerar då materialet redan samlats in inom tidigare studier (Bryman & Bell, 2011). Datamaterialet som samlades in för kapitlet referensram är sådana data som bedömdes som relevant och nödvändigt med koppling till ämnesområdet. Då fokuseringen i denna studie låg på banksektorn kontaktades enbart banker för intervjuer. Valet föll på banker därför att var nödvändigt för att skapa kunskap och uppfattning på hur banker arbetade med dess interna kontroller i arbetet med att förebygga och upptäcka ekobrott. Processen med att kontakta respondenter från respektive ovanstående banker för intervju inleddes efter att studieämnet valts. Kontakt med valda respondenter förekom i form av både mail och telefon som vi ansåg som viktigt för att snabbare erhålla svar från respondenter för ett intervjutillfälle.

I denna studie har datamaterial som behandlar studieämnet samlats in för att uppfylla kravet för studien. I studien beaktades ständigt syfte och frågeformulären som grund vid sökning och val av datamaterial. Teorier och begrepp som vi bedömt har en koppling och relevans till studieämnet studerades noga och sedan valdes därefter då dessa lägger grunden för skapandet av förståelse och kunskap av studieämnet. Litteratur som användes samlades in genom olika informationskällor, där databaser som ABI/INFORM vid biblioteket i Mälardalens högskola, artiklar från ansedda tidningar som Balans, lagtexter, statliga utredningar och annat vetenskaplig källa användes. Vid sidan av dessa källor, användes olika sökmotorer som Google och Google Scholar för att snabbt få tag på och identifiera data som kommit till användning i undersökningen. Vid sökning av data, användes olika metoder som säkerställde möjligheten att samla in relevant data. Bland annat användes ord och termer med nära koppling till syftet med uppsatsen, vid informationssökning med hjälp av sökmotorerna. I de termer som användes som sökord förekom till exempel *internal control*, *whistlerblowing*, *conflict in organization*, *ethic och moral*, *Enron-scandal*, *COSO-model* samt *ekonomiska brott*.

### 3.4 Intervjuer med respondenter

Intervjuerna med respondenterna fullbordades genom personliga möten där respondenterna hade en stor frihet att omforma sina uttalanden. Intervjuer genom personliga möten är generellt ansedd som mer positiva än intervjuer på telefon, eftersom denna slags intervjuform skapar en situation som kan generera mer ingående svar från respondenter enligt (Novick, 2008). Studier har dock visat på både nack- och fördelar på båda intervju tillvägagångssätten. En del forskare menar till exempel att nackdelen med intervjuer på telefon i en kvalitativ strategi inte är tillräckliga utvecklade vilket kan leda till att viktig information kan gå förlorad (Irvine, Drew, & Sainsbury, 2013). Novick (2008) menar vidare att en annan nackdel med intervjuer över telefon är att dessa i de flesta fall kan bli korta, vilket bidrar till att en intervjuare går miste om ingående svar som skapa en stark uppfattning inom ämnet. Enligt Bryman & Bell (2011) skapas vid personliga en tvåvägskommunikation som öppnar en större möjlighet för intervjuaren att ständigt komma med nya frågor medan intervjun pågår. Detta tillvägagångssätt kan liknas av det som Bryman & Bell (2011) benämner som semistrukturerade intervjuer. I denna studie hade vi som mål att skapa djupgående kunskap och uppfattning av studieämnet. Detta medverkade till att personliga intervjuer ansågs som ett viktigt verktyg för djupgående svar från respondenterna. Innan tidpunkten för intervjuerna, valde vi att skapa en frågelista med frågor som sedan skickades till respektive respondent. Detta är enligt Bryman & Bell (2011) av vikt då en respondent kan känna ett större lugn när denne är mer förberedd vilket kan resultera i bra empiriskt datamaterial.

Frågelistan kan sägas liknade en intervjuguide som kunde leda vår intervju med respondenterna. Vid tillfället för intervjuerna skapades även en frågelista med uppföljningsfrågor, med funktionen att vid oklara svar, användas för att skapa djupa diskussioner (Bryman & Bell, 2011). Detta förfaringssätt menar vi är betydelsefullt för att generera djupa svar som vidare kunde ge oss möjligheten för förståelse för respondenternas personliga tankar kring ämnet. Tillvägagångssätt i denna studie kan liknas med det som Bryman & Bell (2011) kallar för en semistrukturerad intervju. En semistrukturerad intervju innebär att en forskare skapar en lista med frågor som ska beröras vid intervjutillfället. Frågorna behöver dock inte följas i strikta steg utan frågorna kan ställas med en blandad ordning (Bryman & Bell, 2011). Innan respektive intervjutillfälle i denna studie, ställdes respektive intervjurespondent inför frågan om intervjuerna kunde spelas in på band för att säkerställa att respondenternas berättelser kunde användas på ett korrekt vis. Detta är enligt Carlsson (1991) vidare viktigt för att inte gå miste om betydelsefull information. Detta är vidare även viktigt enligt Bryman & Bell (2011) för att uppfylla kraven för samtycke, det vill säga att intervjuerna kunde bandas efter godkännande från intervjurespondenterna. Vi valde även att informera intervjurespondenterna om möjligheten till anonymitet för medverkandet i denna studie. Detta medverkade bland annat till att två av intervjurespondenterna valde att medverka anonymt i studien.

#### 3.4.1 Validitet och Reliabilitet

Steget efter att intervjuerna genomfördes för denna studie, var att transkribera den insamlade intervjun. Detta är bland annat viktigt för att inte förlora information men även då det

förenklar för forskare att återlyssna på intervjuerna (DiCicco-Blom & Crabtree F B, 2006). Efter att materialet transkriberats började vi analysera materialet för att kunna se koppling till de teorier som behandlats i punkt tre, referensramen. Uppdraget med att visa en verklig illustration av hur något fungerar i verkligheten eller praktiskt medför krav som en forskare förväntas beakta. Reliabilitet och validitet är två av de viktiga kriterier som är av betydelse för en forskares strävan att skapa en inblick av verkligheten. Kraven på forskare i detta läge är att säkerställa att rätt datamaterial samlas in för att kunna komma fram till ändamålet, det vill säga att forskaren undersöker i enighet med dess undersökningssyfte, så kallad validitet (Halvorsen, 1992). Enligt Bryman & Bell (2011) ställer det ett krav på en forskare att ständigt beakta studiens syfte och vilka problemformuleringar som den avser att undersöka. Halvorsen (1992) menar vidare att en forskare genom att skapa väldefinierade frågeställningar, kan samla in datamaterial som kan analyseras. Reliabilitet [även kallad tillförlitlighet] som är den andra viktiga kravet, kan uttryckas som ett verktyg som innebär om det resultat som genereras genom en studie är så säker att resultatet kan återskapas igen utifrån liknande förutsättningar (Bryman & Bell, 2011).

Vi har i denna studie utformat frågeställningarna som skapade vår intervjuguide med utgångspunkt för problemformuleringen samt syftet med denna undersökning [ punkt 1.3 respektive 1.4]. Vidare har även de begrepp och teorier, som använts för att skapa kunskap förståelse kring ämnesområdet, beaktats vid skapandet av intervjuguiden är som nämnts tidigare, viktigt för att uppfylla syftet med studien (Halvorsen, 1992). Detta är enligt oss viktigt för att skapa ett spår som vi kan följa som kan leda oss till väsentlig och relevant datamaterial. En annan metod som vi använt oss av för skapandet av hög validitet, är att tillåta respondenterna fritt svara på frågorna i intervjuguiden. Detta tillvägagångssätt ansågs som nödvändigt för att främst skapa kunskap från respondenternas perspektiv och dels för att verka för djupgående svar från respondenterna. Eftersom syftet med denna undersökning var att skapa förståelse och kunskap inom ämnesområdet, valdes endast individer på större positioner att intervjuas då dessa ansågs ha en större inblick för verksamhetsprocesserna.

### **3.5 Urval och urvalskritik**

Holme och Solvang (1997) menar att den kvalitativa strategin i form av intervjuer, syftar till att skapa kunskap och öka värdet av det insamlade materialet. Detta skapar ett krav på en forskare att välja intervjupersoner med stor eftertanke. Denna studie har därmed begränsats till att endast intervju företag inom banksektorn. Valet av respondenter från respektive bank utsågs genom ett så kallat målinriktat urval som enligt Bryman & Bell (2011) utgår från det område som studien avser att undersöka. Detta kan kopplas till Yin (2011) Carlsson (1991) som båda menar att vid kvalitativa studier ligger en stor fokus på att finna djupgående datamaterial. Detta är vidare enligt Bryman & Bell (2011) av vikt för att besvara problemformuleringarna i studien. Valet av respondenterna från bankerna låg för grund att medarbetare inom banksektorn innehar en större kunskap kring ämnesområdet.

### **3.6 Metodkritik**

I denna studie stötte vi på ett antal svårigheter som hindrat oss från att arbeta på ett effektivt

sätt. Svårigheter som stöttes på var bland annat val av studieämne, där visseblåsning var tänkt som huvudämne från början. Problem med att finna tillräckligt med sekundärdatamaterial samt med visseblåsning som ett känsligt ämne, bidrog detta vidare till ytterligare svårigheter i att hitta tillräckligt med banker som kunde ställa upp för intervju. Detta blev ännu klarare för oss efter genomförandet av den första intervjun där respondenten ansågs ständigt gå runt frågeställningar med karaktär av visseblåsning för att redogöra för andra mekanismer inom dess interna kontroll. Detta ledde oss att ändra fokus i studien från visseblåsning till intern kontroll och huruvida visseblåsning förekom som en mekanism inom intern kontrollen. Bristen på tid har även medverkat till att få banker kunnat intervjuas, vilket bidragit till att studien inte kan visa en stark bild av verkligheten för hur banker arbetar mot ekobrott inom genom den interna kontrollen. I denna studie har intervjurespondenterna presenterats med påhittade namn, detta med anledning att två av respondenterna valde att medverka anonymt i studien vilket bidrog till vårt beslut att presentera alla respondenter anonymt i studien.

### 3.7 Analysmetod

I denna studie beaktades ständigt tanken på att samla in datamaterial som var relevant för ämnesområdet. Detta ansågs som nödvändigt som led i att underlätta och bearbeta datamaterialet i analyskapitlet och därmed lägga grunden för studiens slutsatser. Till detta har främst våra intervjufrågor i intervjuguide, syfte samt referensramen användes som ett viktigt verktyg. Intervjuguiden delades i fyra olika delar där respektive ansåg att samla in ett visst slag av datamaterial med koppling till referensramen. I studien transkriberades vidare det insamlade datamaterial från respektive intervju för att visa en helhetsbild av det som intervjuerna genererat. Detta tillvägagångssätt kan kopplas till det som Bryman & Bell (2011) och Carlsson (1991) kallar för koder. Koder kan sägas fungera som mekanism för att förstå insamlad datamaterial där vikt ligger på att förstå helheten av datamaterial (Bryman & Bell, 2011). Det empiriska datamaterialet analyserades en del i taget för att försäkra att endast det som hade koppling till studien skulle ligga till grund för analys. Detta bidrog därmed till att endast det data som hade en koppling till studiens frågeställningar, referensram samt syfte, valdes att analyseras för att skapa en inblick för ämnesområdet och vidare användas för att dra slutsatser kring studien.

### 3.8 Operationalisering

En av grundpelarna i en undersökning är att lägga en stor vikt på insamlingen av datamaterial till det teoretiska och det empiriska kapitlet. Genomförandet av insamling av data är därmed en viktig faktor för en operationalisering, som enligt Bryman & Bell (2011) innebär omvandling av icke mätbara teorier till att bli mätbara. Operationalisering kan därmed betraktas som ett viktigt element för att kunna genomföra jämförelser av den teoretiska referensramen och det empiriska avsnittet för vidare analys. En forskare har alltså ett krav på sig vid planering och formulering av intervjuguiden. I denna uppsats använde vi oss av en intervjuguide indelat i fyra olika delar, där den första delen består av personliga bakgrundsfrågor till respondenterna som ledde oss in på frågor som berörde ämnesområdet. Formuleringen av operationaliseringen i denna undersökning är genomförd på följande vis:



Den första delen som är bakgrundsfrågor, består av två frågor. Att börja med bakgrundsfrågor ansåg vi som ett verktyg i skapandet av en atmosfär som respondenten kan känna sig trygg i. Detta är en grund för att kunna skapa en bra diskussion som kan generera ingående svar från respondenten. Lantz (2007) menar till exempel en sådan start på en intervjuguide som i vårt fall, skapar bland annat en lugn atmosfär vilket är viktigt för att skapa en trygghet för respondenten.



Frågorna 3-5, behandlar internkontroll som är av stor betydelse för insamling av datamaterial. Dessa frågor undersöks därför att det den interna kontrollen har som ansvar att upptäcka felaktigheter i en organisation, bland annat mot oegentligheter av ekonomiska arter.



Fråga 4 fokuserar på att skapa kunskap om respondentens uppfattning och syn på visselblåsning som är den mekanism som vi fokuserar på i den interna kontrollen. Det är viktigt att skapa en uppfattning för respondenternas syn kring ämnet därför att lägger grunden att kunna skapa kunskap av hur bankerna arbetar för att förebygga och upptäcka brott som utförs.



Frågorna 6-9, behandlar modeller för intern kontroll som allmänt är praxis i Sverige. Dessa är vidare viktiga för att skapa en uppfattning på hur intern kontroll kan stärkas.



Frågorna 10-12, söker till att söka information om bankernas riskbedömning i samband med den interna kontrollen vilken är en viktig del i den interna kontrollens arbete.



Slutligen avslutas intervjuguiden med frågorna 13-15, som behandlar processen vid rapportering av oegentlighet som uppfattats.

## 4 EMPIRI

---

*I detta kapitel kommer insamlad datamaterial från respondenterna att presenteras. Kapitlet kommer vidare att redogöra en kort bakgrund om samtliga respondenter för att därefter presentera insamlingen av datamaterialet från huvudfrågorna i intervjuguiden med respektive respondent.*

---

### 4.1 Presentation av respondenter:

Härnedan kommer en presentation av respektive respondenter att redogöras för att senare redogöra för respondenternas berättelser för ämnesområdet från respektive intervju.

### 4.2 Nikolas - Handelsbanken i Västerås

Handelsbanken grundades 1871 i Sverige och Stockholm där även dess huvudsäte ligger. Handelsbanken International är en international nätverk bestående av banker som representerar organisationen Handelsbanken. Organisationen är bland annat nordens mest utbredda bank internationellt med drygt 830 kontor i 24 länder i världen där dess totala resultat efter skatt blev drygt 15,2 miljarder kronor under 2014. Affärsplanen i Handelsbanken är att erbjuda banktjänsten till både privatpersoner och företag med fokus att skapa nöjda och långsiktiga relationer med kunderna. I Sverige har Handelsbanken drygt 460 kontor med sammanlagt mer än 4340 medarbetare (Handelsbanken, 2014).

Intervjun med Nikolas ägde rum den 20 april vid Handelsbankens kontor i Västerås. Intervjun pågick under cirka 40 minuter. Nikolas innehar titeln kontorschef och har varit verksam inom Handelsbanken i ungefär 38 år varav 10 år vid kontoret i Västerås. De huvudsakliga arbetsuppgifterna vid kontoret är främst att driva verksamheten genom utlåning av likvida medel till privatpersoner och företag men även att låna in medel från nämnda aktörer (Intervju med Nikolas).

### 4.3 Karl- Länsförsäkringar i Västerås

Länsförsäkringar AB är en koncern bestående av försäkrings- och bankverksamhet. Verksamhetens historia går tillbaka till mer än 200 år i tiden. Länsförsäkringsgruppen består av 23 kundägda länsförsäkringsbolag med drygt 130 kontor runt om i landet. Verksamhetsmålen är att med en låg risk skapa en god lönsamhet, de mest nöjda kunderna och ökad andel kunder. Bankverksamheten i Länsförsäkringar grundades 1996 och är idag den femte största banken i Sverige (Länsförsäkringar, 2014).

Intervjun med Karl genomfördes den 6:e maj vid bolagets kontor i Västerås. Intervjun genomfördes under cirka 45 minuter. Karl är utbildad jurist och har arbetat som jurist sedan 1993. Han har sedan 2001 varit verksam på Länsförsäkringar i Västerås med huvudsakliga uppgifter inom bank- och försäkringsfrågor. Sedan några år tillbaka arbetar han som compliance-officer med ansvar för regelefterlevnad som är huvudsakliga uppgifter (Intervju med Karl).

#### 4.4 Helana - Swedbank i Västerås

Swedbank är en av fyra största bankerna i Sverige som grundades 1820. Swedbank finns runt om i 11 länder runt om i världen med drygt 470 kontor där intäkterna under 2014 totalt drygt 39,4 miljarder kronor i intäkter. Organisationen eftersträvar att erbjuda tjänster av hög kvalitet till sina kunder som kan utvecklas till långsiktiga relationer med kunderna (Swedbank, 2015).

Intervjun med Helana genomfördes den 8 maj i Västerås och pågick under drygt 30 minuter. Helana har arbetat inom Swedbank sedan 1983 där hennes huvudsakliga arbetsuppgifter är inom complianceavdelning- och riskansvar i Västmanland. Uppgifterna är bland annat att stödja medarbetare samt chefer inom verksamhetens interna kontroller och förebyggande men även genomföra stickprov gällande regelverk inom verksamheten (Intervju med Helana).

#### 4.5 Maja- SEB i Eskilstuna

SEB är bland de fyra största bankerna i Sverige med en historia på 160 år inom branschen. Verksamheten finns i drygt 20 länder runt om i världen med ca 280 kontor. Under 2014 hade organisationen en intäkt på drygt 46,7 miljarder kronor. SEB har som mål att skapa långsiktiga kundrelationer genom att bli den mest betrodda organisationen inom rådgivning och finansiella resurser (SEB, 2014).

Intervjun med Maja ägde rum den 7 maj och pågick under cirka 35 minuter. Maja arbetar idag som marknadschef vid kontoret i Eskilstuna. Hon har arbetat drygt 25 år inom banksektorn och SEB. Som kontorschef har hon ansvar i att driva SEB kontoret med cirka 10 medarbetare. Coachning, kundbesök och administrativa uppgifter förekommande (Intervju med Maja).

---

#### 4.6 Tolkning av datasamling

Här nedan följer en redogörelse för respondenternas syn på intern kontroll från respektive bank.

##### 4.6.1 Synen på intern kontroll

Det insamlade informationen från respondenterna visar att det finns en liknande syn på intern kontroll från respektive respondent. Intern kontroll anses ha en stor betydelse för företagen och samhället. Den utvecklas ständigt för att lägga grunden för ett framgångsrikt koncept och ett positivt anseende bland allmänheten. Vikten av en bra intern kontroll har visat sig vara viktig, där olika lagar, regler och föreskrifter skapats från myndigheter. Nikolas på Handelsbanken menar:

*”Sedan Sverige gick med i EU, så har en rad lagar och förordningar skapats vilket jag vill påstå har gjort att den interna kontrollen aldrig varit så säker som den är idag inom banksektorn... därför att vi i och med dagens regelverk är tvungna att rapportera vad som sker. Tidigare kunde till exempel bankerna göra lite som de vill men inte idag... förut har vi till exempel bara en intern kontroll i*



*form av intern revisionsavdelning som kom ut och kontoren och tittade för granskning... nu har de ytterligare en instans, en compliancesfunktion som granskar revisionsavdelningen... denna funktion är alltså bara tack vare EU som ställt krav på det.”*

Inter kontroll kan sägas vara ett verktyg som är viktigt för att skapa ett förtroende mellan organisation och samhället. Karl på Länsförsäkringar säger:

*”Det är oerhört viktigt att i en sådan här förtroende- bransch... där kunderna förutsätter att det är ordning och reda och att vi förvaltar deras pengar på ett bra sätt... men även att vi uppfyller våra plikter på ett bra sätt för att skapa förtroende... så kan jag säga att det är oerhört viktigt med intern kontroll. Den interna kontrollen är dels viktigt för att skapa förtroende och dels viktigt för att skapa för varumärket...”*

Regelverken är idag viktiga och känns igen även från Swedbank där Helana liksom Karl redogör för vikten av ett bra förtroende mellan kunder och övriga samhället. Helana menar:

*”Vi vet och läser även vi att det uppstår en del skandaler inom banker... detta medverkar självklart till att vi tittar och ständigt försöker skapa bättre interna kontroller hos oss... vid sidan kan jag också påpeka att det finns en rad regler och lagar som vi måste beakta... till exempel föreskrifter från Finansinspektionen eller annan direktiv från EU... vi är en stor bank och då är det viktigt att det finns en bra intern kontroll hos oss.”*

Skandaler är alltså något som skapar interna krav från ledningar till kontors- men även ansvariga för de interna kontrollerna för att minimera risken för oegentligheter. Maja menar i sin tur att:

*”Vi på kontoren får ständigt arbeta för att uppfylla kraven från styrelse och ledningar... Vi jobbar i en verksamhet där vi behandlar människors pengar så att säga... och detta skapar krav på oss att ha starka interna kontroller... Vi utgår från interna regler... till exempel så arbetar för att alla inom ska kunna medverka på sitt sätt till att stärka den interna kontrollen... men vi idag skyldiga att beakta regler som finns för oss inom bankväsendet...”*

#### **4.6.2 Effektivisera den interna kontrollen**

Intern kontrollen uppgift är bland annat att upptäcka felaktiga företeelser eller händelser som en organisationsledning kan behandla och därmed bättra företaget. Det ställer därmed ett krav på att bankerna att ständigt skapa effektiva metoder som kan stärka den interna kontrollen. Karl säger till exempel:

*”Inom länsförsäkringar har vi ett så kallad ledningssystem under namnet Länsman som innehåller och förvarar enormt mycket styrdokument som delas i policys i riktlinjerna samt operativa verksamhet... ut dessa framkommer sedan*

*tydliga arbetsinstruktioner som hjälper de anställda att arbeta i sin roll... på varje avdelning finns sedan processer som följer upp arbetet inom verksamheten."*

Men brott och i synnerhet ekobrott är inte helt enkelt att hantera med anledning att individen som väljer att begå brotten, alltid är steget före. Det är därmed viktigt att ständigt arbeta effektivt med den interna kontrollen för att upptäcka och förhindra oegentligheter. Nikolas menar vidare att:

*"situationer som kan betraktas som brottsliga är inte helt enkla att handskas med... därför att busen är alltid före då dessa människor har som en enda uppgift som är att lura intern kontrollen... vi försöker ständigt täppa till och försvåra för dessa människor att genomföra sina planer... på Handelsbanken har vi till exempel så kallad internet polis som är en stor avdelning med ansvar för att upptäcka konstigheter som inträffar inom bolaget... för att effektivisera och stärka intern kontrollen."*

På Swedbank skapas tillvägagångssätt som hjälpmedel för hur medarbetarna ska arbeta. Det är så kallade försvarslinjer som fungerar som mekanism för att stärka den interna kontrollen. Helana säger:

*"Inom Swedbank arbetar vi med tre olika försvarslinjer där den första består av själva affärsidena som fungerar som vägledning inom bolaget... sedan så gör vi också interna kontroller som sedan kontrolleras av en annan avdelning som gör sina egna stickprov... vi har vidare även den interna revisionen som är för sig och kontrollerar verksamheterna i sin helhet."*

Maja på SEB talar även hon liksom andra respondenter om kravet på rapportering. Hon menar att det rutiner inom SEB som led i att säkerställa att kontoren följer regelverken och att det finns en fungerande verksamhet där. Maja talar liksom Nikolas om regeln där medarbetare inte arbetar ensamt:

*"Vi på kontoren får idag direktiv från avdelningar som compliance som arbetar kring den interna kontrollen... så det finns rutiner som vi är noga med att följa... vi genomför till exempel stickprov och samt går igenom extra i uppgifter som är känsliga så att säga... allt som sker rapporterar vi sedan till andra avdelningar... Vi har inom SEB vidare som regel att en medarbetare inte arbetar själv... detta är speciellt viktigt vid utbetalning av lån... då är det alltid två medarbetare som arbetar tillsammans... detta är vidare något som är viktigt för att säkerställa och minimera risken för att brott eller felaktigheter kan uppstå."*

#### **4.6.3 COSO- modellen:**

COSO- modellen med dess fem olika komponenter är något som majoriteten av respondenterna känner igen och som vidare används inom verksamheterna. Karl säger:

*”COSO- modellen är något som vi känner till väl... arbetssättet med intern kontrollen inom vår verksamhet är resultatet av modellen... vi har valt att bryta en stor del av våra olika styrdokument som har till exempel har sin grund i modellen... så vi utgår väldigt tydligt med COSO- modellen som idag är en internationell standard för intern styrning och kontroll... så vi känner till den mycket väl... som exempel genomför vår risk manager regelbundna riskanalyser av affärsområdena inom verksamheten för att säkerställa att alla regelverk som finns, även beaktas i de olika processerna... COSO- modellen är alltså väldigt viktigt för oss som vi ständigt arbetar med.”*

Inom bankerna används en del verktyg som kan kännas igen i COSO- modellen. Nikolas på Handelsbanken är en av de som enligt sin utsago inte har hört om modellen. Nikolas säger att:

*”Bankerna idag har ett krav, det vill säga att de är tvungna att rapportera verksamhetens finansiella ställning så att säga... vi är vidare tvungna att ha en årlig säkerhetsgenomgång... då fungerar intern kontrollen som ett del moment där vi går igenom processerna... vi är vidare även tvungna att rapportera riskanalyser till våra överordnade... så vi måste följa lagar och annan regelverk som finns för oss... det är liksom verktyg som fungerar som kontrollaktiviteter hos oss vilka är viktiga för att skapa och ständigt förbättra den interna kontrollen... men jag vill samtidigt påpeka att jag faktiskt inte hört något som kallas COSO- modell.”*

Helana menar liksom Karl på Länsförsäkringar att Swedbank följer strukturen som COSO- modellen är uppbyggd på och vidare används som verktyg inom företaget. Helana medger samtidigt att det har vidare används ytterligare verktyg inom den interna kontrollen. Hon säger:

*”COSO- modellen är den modell som vi utgår från för att skapa en god intern kontroll... vi använder till aktivt komponenter som beaktar den risk, alltså riskhantering... som är av stor vikt att vi beaktar inom en verksamhet som bank... kontrollaktiviteter är något som görs ständigt som jag nämnde tidigare... bevakning eller övervakning är andra saker som vi jobbar mycket med... vi på Swedbank använder även ett annat verktyg för den intern kontroll... den heter New Product Approval Process (NPA), det är ett verktyg som vi använder vid till exempel riskhantering... detta är viktigt bland annat för att säkerställa att ingen har drabbas eller påverkas av något dåligt resultat.” Som ett led i att stärka den interna kontrollen, uppdaterar vi också våra processer för den interna kontrollen varje år...”*

Namnet COSO- inte är heller känt för Maja, men hon redogör för rutiner som kan kopplas till denna modell. Maja säger:

*”Jag har faktiskt inte hört om COSO- modellen för intern kontroll... jag kan därmed säga att vi som stor bank har rutiner och kontroller som kan*

*effektivisera den interna kontrollen... vi genomför ständiga kontroller och allt som sker internt... är det något som är misstänkt så behandlar man det direkt som man delger avdelningar som vidare kan behandla situationen... vidare så har vi som regel att kontroller ska göras inom verksamheterna varje månad som därefter rapporteras till ledningen.”*

#### 4.6.4 Visselblåsning

Visselblåsning är en företeelse som nämnts tidigare, innebär avslöjande av information. Denna företeelse kan ses som ett verktyg eller mekanism inom den interna kontrollen, som ett led i att stärkande mekanism. Det är även vidare något som används inom verksamheterna på banksektorn genom olika metoder enligt respondenternas redogörelser. Nikolas menar till exempel att:

*”Hos oss på Handelsbanken arbetar ständigt med att involvera och använda alla anställdas iakttagelser inom organisationen för att upptäcka och förhindra oegentligheter... visselblåsning kan till exempel användas vid situationer där det ska utbetalas lån till kunder bland annat... här är det alltid två personer som behandlar lånet... det är för att förhindra att du och jag ska göra något fiffel... och det sitter aldrig samma personer ihop utan det förekommer ständigt en variation... vid andra situationer är det alltid tre personer som sitter tillsammans och det är som en mekanism att involvera anställda till att förhindra ekonomiska brott...”*

Det innebär att visselblåsning anses som en komplicerad mekanism som kräver att det bearbetas och olika metoder där visselblåsning kan ha en fungerande roll. Det kan innebära att nya rutiner kan behövas för att kunna utnyttja visselblåsning som en mekanism i avslöjanden av oegentligheter såsom av ekonomiska art. Karl säger:

*”Whistle- blowing är ett område som vi idag jobbar särskild med för att hitta rutiner för det i bolaget... vi har till exempel en särskild rutin med incidenthantering så att säga... vi jobbar alltså ständigt med modeller som på något vis hänger ihop med COSO- modellen... vi på Länsförsäkringar utbildar våra anställda ständigt inom brottslig verksamhet... utbildning inom ekobrott går vi också igenom men då lite översiktligt, vi tar upp många exempel på ekobrottsliga situationer som alla anställda får träna sig in på... utbildning görs även inom etik och moraliska frågor... vi har till exempel riktlinjer som anställda är skyldiga att känna till men framförallt tillämpa...”*

Visselblåsning som funktion är vanligt och används aktivt inom bankerna. Detta är vidare även något som SEB använder för att som led i arbetet med att förebygga och effektivisera den inte interna kontrollen. Maja menar vidare att:

*”Det är ju så att där det finns pengar i denna bransch, så är även risken större för ekonomiska brott... så här på kontoret har använder vi även whistle-blowing som funktion för att upptäck och eventuellt förhindra felaktigheter innan de uppstår så att säga... medarbetare här på SEB kan därför rapportera*

*in felaktigheter eller om de misstänker något, kan de göra det på under och utanför arbetstid... anonymt så att säga annars är det svårt att ha en fungerande funktion som visseblåsning inom en verksamhet... ”*

Det finns rutiner som medarbetarna kan använda vid situationer där dessa vill påpeka något utan att känna på några konsekvenser inom banksektorerna: Helana säger:

*”Vi har ju våra intranät där medarbetare kan göra anmälningar om det finns misstänkta överträdelser... så detta kan man göra anonymt... i förebyggande syfte gör vi också så att vi samlar alla medarbetarna varje år för en genomgång där vi ger information kring att upptäcka misstankar eller oegentligheter... på banksektorn beaktar man väldigt mycket etiska regler som även är något som vi arbetar med att informera våra anställda om... så vi vill ständigt arbeta för att medarbetarna ska känna säkra i olika situationer och inte tveka för att avslöja något som kan uppfattas som felaktigt...”*

#### **4.6.5 Inspiration till anställda att meddela oegentligheter:**

Det används olika metoder för att säkerställa att de anställda vågar eller skapar en vilja att avslöja sådant som kan skada företaget visar den insamlade informationen från respondenterna. Av visseblåsning kan som nämnts tidigare, att det kan skapas konsekvenser. Detta är även något beaktats vid en del av företagen. Nikolas menar till exempel att:

*”Här på Handelsbanken kan anställda ringa till avdelningen för compliance där den anställde är anonym... alla anställda utbildas intern och det kan vara inom allt, som att öka kunskapen för ekonomiska brott... de anställda erbjuds vidare högre lön eller bonusar för att avslöja felaktigheter inom bolaget som den interna kontrollen missat... det är här viktigt att alla anställda känner sig säkra och trygga i sitt arbete och vid oegentligheter... jag kan vidare säga att det förekommer ständigt att anställda utbildas... i till exempel ekonomiska brott så vidare... att bedriva sådana här saker... tillsammans med anonymitet som nämnde innan, kan hjälpa anställda vid felaktiga situationer som uppkommer inom bolaget.”*

Lönehöjningar eller bonusar är dock inte något som alla banker använder. Dessa kan skapa konsekvenser i sig inom en organisation där anställda kan påverkas negativt menar Karl. Han säger:

*”Inom Länsförsäkringar använder vi inte något bonussystem eller några lönehöjningar till anställda som väljer att avslöja oegentligheter inom bolaget... sådana saker kan delvis fungera negativt... till exempel att anställda kanske försöker sätta dit sina medarbetare eller annat med syfte att få något i gengäld... så detta har vi inte genomfört hos oss... vi på ledningen vill ju att det ska vara säker och framförallt tryggt för anställda att meddela kring oegentligheter inom organisationen... vi har därmed skapat en blankett som alla inom bolaget kan skriva ut och sedan fylla i som de sedan lämnar i ett postfack... detta sker då anonymt inom bolaget...”*

Utbildningar för medarbetare används enligt respondenterna som ett viktigt verktyg i arbetet med att skapa kunskap inom företagen. Kommunikation är vidare även något som läggs resurser på. Helana uttrycker sig på följande vis:

*”Som jag nämnde tidigare... så förutom att vi endast samlar medarbetarna och kommer med information till de, så lägger vi även stor vikt på att utbilda de i olika arbetsdelar som vi är viktiga för att skapa en effektiv verksamhet... till exempel så utbildar vi medarbetarna inom brott som mutor eller annat... vi diskuterar mycket och med hjälp av exemplar av situationer där oegentligheter föreligger, utbildar vi de att få en ökad kunskap vid misstänkta situationer... vi lägger också ner resurser för att skapa en bättre dialog eller kommunikation inom verksamheten, det är viktigt att medarbetarna kan kommunicera med cheferna som jag kan säga också är viktigt för den interna kontrollen.”*

Bankerna har idag som nämnts tidigare intern information som finns på dess intranät. Att visa och påminna medarbetarna om företagets mål, vision, kan en anställd inspireras i att arbeta på ett professionellt vis. Detta kan enligt SEB fungera som inspirationskälla för medarbetarna. Maja säger:

*”Inom SEB har vi alltså... vill jag återigen säga att vi arbetar med att utbilda medarbetarna till att göra ett bra arbete... att utbilda medarbetarna i område som till exempel etiska och vidare moraliska frågor... vi arbetar ständigt vidare med att utöka information inom alla områden på våra intranät som medarbetarna kan söka sig till och läsa... det kan bland annat vara information om brott, visselblåsning, hur man rapporterar en anmälan med mera...” På frågan om SEB använder någon form av belöningsystem för att motivera medarbetare till att våga anmäla oegentligheter säger Maja: ”Vi arbetar inte med några belöningsystem utan som jag nämnde, så arbetar vi med att inspirera anställda till att göra ett bra arbete genom att bland annat ständigt påminna de anställda om de etiska reglerna där även företaget mål och vision kan fungera som inspirationskällor...”*

## 5 Analys

---

*I detta kapitel kommer datamaterial från referensramen samt empiriavsnittet att analyseras och vidare diskuteras under specifika rubriker som täcker datamaterial som är relevant för studien.*

---

### 5.1 Intern kontroll och verktyg för att effektivisera den

Studien visar att det finns en liknande syn på den interna kontrollen inom bankbranschen. Respondenterna från respektive bank menar att den interna kontrollen utgör en väldigt betydelsefull funktion inom banksektorn. Respondenterna menar bland annat att bankbranschen är ett område som måste fungera på ett bra och effektivt sätt för att kunna skapa framgång. Detta är något som bland annat påpekas av Maja när hon säger så här om vikten av en bra intern kontroll: *"Vi måste alltså skapa ett stort förtroende från samhället som därmed kan lägga grund för en bra och långsiktigt relation med kunder."* Detta kan sägas är nödvändigt att det finns en stark företagsledning för att skapa en bra och framgångsrik verksamhet (Forslund, 2009). Statliga myndigheter och även organisationer som EU varit måna med att skapa. Bankerna är idag skyldiga att till exempel rapportera in all slags förändring som sker inom banker till myndigheter för att visa att verksamheten fungerar på ett bra sätt, där den interna kontrollen spelar en viktig roll. För att säkerställa att kreditinstitutet har en säker och fungerande verksamhet, har bland annat myndigheter som Finansinspektionen men även EU skapat nya regelverk som aktörerna inom kreditinstitutet har olika regler som de ska beakta i sitt verksamhetsarbete.

Lagen om LBF är den mest viktiga som dock inte är bindande. Det finns vidare även regler inom LV och allmänna råd (FFFS) från Finansinspektionen vilka fungerar som viktiga verktyg för att säkerställa att bankerna skapa ett bra verksamhetsarbete. EU har å sin sida även den kommit med direktiv som kreditinstitutet skall beakta, där GL 44 innehåller riktlinjer för bland annat intern kontroll (Finansinspektionen, 2014). Finansinspektionen har därmed kommit med föreskrifter som direkt gör reglerna inom LBF direkt bindande som kreditinstitutet i Sverige skall beakta och utgå efter. Dessa regler och skrifter sätter ett krav på hur kreditinstitutet ska driva verksamheterna för att skapa en stabil verksamhet som kan skapa ett förtroende från andra parter, som till exempel kunder men även investerare. Detta är även något som Nikolas på Handelsbanken säger när denne yttrar sig så här om dagens skyldigheter inom banksektorn för att visa en bra verksamhet: *"Sedan Sverige gick med i EU så har en rad lagar och regler skapats vill jag påstå vilket har gjort att den interna kontrollen aldrig varit så säker som den är idag då vi med dagens regelverk är tvungna att rapportera in vad som sker inom verksamheten."* Detta är även något som andra respondenter påpekar där Karl på Länsförsäkringar säger följande: *"Vi har dessutom många krav från på oss... att vi ska följa lagar och regler... från till exempel Finansinspektionen och lagar från EU."* Med riktlinjerna i GL 44 vill den Europeiska bankmyndigheten skapa en starkare intern kontroll inom kreditinstitutet för att skapa en harmoni för förväntningarna på kreditinstitutet från övriga samhället. Även detta påpekar respondenterna däribland Nikolas när denne säger: *"Förut hade vi exempel bara en intern kontroll i form av intern revisionsavdelning som*



*granskade verksamheten... idag har vi vidare även compliancefunktion som i sin tur granskar revisionsavdelningen och det är bara tack vare EU.” Förutom lagar och regler som kan stärka de interna kontrollerna, används även olika interna mekanismer. Studien visar att utbildningar av diverse område, som till exempel brott, etik och moral, interna riktlinjer för medarbetarna och olika arbetssätt, är viktiga mekanismer för att skapa en effektivare intern kontroll. Hur en individ handlar avgörs delvis på den moral, etik och värderingar som finns hos individen (Bonnedal, Jensen, & Sandström, 2007). Detta innebär att det är viktigt att medarbetare ständigt utbildas och påminns om de etiska reglerna inom verksamheterna för att utföra arbete på ett rätt vis i enighet med regler och principer som bankerna beaktar. Detta är även något som används inom samtliga banker visar studien. Helana menar till exempel att: ”På banksektorn beaktar man många väldigt mycket etiska regler som även är något som vi arbetar med att informera våra anställda om.” Detta är även något som förekommer under utbildningar till anställda på Länsförsäkringar menar Karl: ”Utbildning görs även inom etik och moraliska frågor... vi har till exempel riktlinjer som anställda är skyldiga att känna till men framförallt tillämpa.”*

Ekobrottsmyndigheten (2009) menar att för att skapa en starkare intern kontroll, kan olika mekanismer användas, som till exempel preventiva, detektiva och reaktiva åtgärder. Dessa åtgärder innebär att ett företag genom att skapa så kallade koder med regler och principer som medarbetarna ska utgå från (preventiva), genom att tillämpa olika kontrollaktiviteter som granskningar av verksamhetsarbeten (detektiva) samt genom att skapa handlingsplan med funktion som vägledning (reaktiva), kan skapa en grund för en framgångsrik verksamhet. Dessa åtgärder är sådana som kan kännas igen från respondenternas redogörelser av mekanismer för att stärka interna kontrollen inom företagen. Nikolas menar till exempel att på Handelsbanken arbetar medarbetarna alltid två och två för att som han säger: ”... det är för att förhindra du och jag ska göra något fiffel... vid andra situationer kan det vidare vara tre personer tillsammans.” Detta är även något som används inom SEB enligt Maja när hon säger: ”Vi på SEB har som regel att en medarbetare inte arbetar själv... detta speciellt vid utbetalning av lån.” På Swedbank menar Helana liksom övriga respondenters berättelser i det empiriska avsnittet, att det ständigt genomförs övervakning och kontroller av verksamheten för att säkerställa att det allt fungerar rätt. En ständig övervakning och kontroll för bättre intern kontroll kan kopplas till resonemanget från CIMA (2009) som menar att uppdatering av intern kontrollen är av stor vikt i arbetet med att förebygga och förhindra oegentligheter. Vidare så nämner alla respondenter det så kallade complianceavdelningen som ständigt gör kontroller på verksamheterna, utöver den interna revisionen vilket fungerar som en ytterligare mekanism i arbetet med den interna kontrollen. Karl nämner även att inom Länsförsäkringar samlas alla medarbetare av till exempel företags VD:n och övriga chefer som lämnar ut information till medarbetarna. Karl menar bland annat att: ”Utbildning inom ekobrott går vi också igenom lite översiktligt... vi tar upp exempel på ekobrottliga situationer som alla anställda får träna sig in på.”

## **5.2 COSO- modellen**

Det sker och uppkommer ständigt oegentligheter bland kreditmarknadsföretagen visar studien. Det kan tyda på en svag intern kontroll när till exempel visar sig att anställda eller



chefer eller anställda begått grova oegentligheter av ekonomisk art där förskingring eller svindleri kan ges som exempel som tidigare nämnts i studien. Detta har därmed medverkat till att lagar och regler samt riktlinjer ständigt utvecklas av diverse myndighet och organisationer för att effektivisera alternativt stärka de interna kontrollerna bland företagen. Enligt FAR (2006) utgör intern kontroll en betydelsefull funktion i arbetet med att driva en verksamhet som följer lagar och regler. Företag kan då skapa förtroende från allmänheten samt att arbeta ändamålsenligt och effektivt. COSO är en organisation som utvecklade det så kallade COSO-modellen i början av 1990-talet och fungerar som vägledning för företagen inom bland annat intern kontroll, riskhantering och förebyggande av bedrägeri (COSO- About us, 2015). Denna modell består av fem olika komponenter vilka är övervakning, information/ kommunikation, kontroll aktiviteter, riskanalys och kontrollmiljön, där respektive komponent har en särskilt funktion för att effektivisera och stärka den interna kontrollen. COSO- modellen har vidare kommit att bli en vanlig modell bland aktörer inom kreditinstituten. Karl menar till exempel att: *”Arbets sättet med intern kontrollen inom vår verksamhet är resultatet av modellen... vi har valt att bryta en stor del av våra olika styrdokument som har sin grund i modellen... som exempel genomför vår riskmanager regelbundna riskanalyser av affärsområdena.”*

Detta är även något som påminner om arbetet med den interna kontrollen inom Handelsbanken där Nikolas menar: *”Vi måste följa lagar och annan regelverk som finns för oss... det är liksom verktyg som fungerar som kontrollaktiviteter hos oss vilka är viktiga att skapa och förbättra den interna kontrollen.”* Haglund (2005) menar till exempel att intern kontroll är en viktig funktion inom verksamhetsstyrning. Inom Swedbank menar Helana bland annat att det utvecklats en funktion som kallas för New Product Approval (NPA) för att stärka den interna kontrollen. Helana menar att NPA har utvecklats för att kunna användas vid riskhantering som är en viktig del i den interna kontrollen. Detta kan bland annat tyda på att bankerna använder stora resurser för att skapa effektiva system för att nå framgång med minimering av oegentligheter.

Wikland (2006) som menar att intern kontroll handlar om kontroll där uppföljning av verksamhetsfunktioner viktiga för att upptäcka och förhindra oegentligheter inom verksamheten. Nikolas förklarar i sin tur att på Handelsbanken genomförs ständigt arbete med att skapa ett så stark intern kontroll som möjligt då denne uttrycker *”Vi försöker ständigt täppa till och försvåra för dessa människor (som begår brott) att genomföra sina planer... vi har till exempel en så kallad internet polis som ansvarar för att upptäcka konstigheter inom bolaget.”* Detta fungerar vidare enligt Nikolas som en funktion för att stärka den interna kontrollen. Även Maja påpekar att på SEB kontoret genomförs ständiga kontroller för att upptäcka felaktigheter. Detta kan tyda på att komponenterna i COSO- modellen, även om en del respondenter inte känner till den, används aktivt i dess verksamhet för att stärka den interna kontrollen och därmed lägga grunden för att kunna skapa förtroende från samhället.

### 5.3 Visselblåsning

Denna studie studerar huruvida visselblåsning används som ett verktyg inom den interna kontrollen för att upptäcka och förhindra ekonomiska brott. Visselblåsning är ett begrepp som

uppstod i USA på 1970- talet som sedan dess har spridits till övriga världsdelar (Lindblom, Larsson, & Virdesten, 2014). Near & Miceli (1985) menar bland annat att begreppet visselblåsning innebär avslöjanden, det vill säga individer som avslöjar brottsliga, omoraliska eller felaktiga verksamheter inom verksamheter. Europarådet menar i sin tur att visselblåsning innebär individer som väljer att lämna rapporter eller belysningar med koppling till arbetsplats med syfte att skydda samhällliga intressen (International, 2013). Vidare kan även handlingar som bryter mot etiska och moraliska medverka till att uppståndelsen kring visselblåsning menar till exempel Dworkin & Baucus (1998). Detta innebär alltså att visselblåsning kan anses vara en företeelse som även kan fungera som en viktig funktion som företagsledning kan använda för att stärka den interna kontrollen. Nikolas menar till exempel att: *"Hos oss på Handelsbanken arbetar vi ständigt med att involvera och använda alla anställdas iakttagelser... för att upptäcka och förhindra oegentligheter."* Visselblåsning som process genomgår olika steg innan en verkställning, beroende på om det gäller intern och extern visselblåsning (Dworkin & Baucus, 1998). Den interna processen börjar med att en individ uppfattar eller bevittnar en situation som anses som felaktig. Innan verkställande av en intern visselblåsning, tar en individ en rad olika beslut ifall denne ska fortsätta med processen och avslöja eller motsatsen, avbryta processen och bortse från situationen (Hirschman, 1970).

Denna studie visar att visselblåsning är ett begrepp som alla respondenter känner igen. Den används vidare som ett aktivt verktyg inom bankbranschen som ett led i att stärka den interna kontrollen. Detta påpekas av samtliga respondenters berättelser som medverkat som intervjuperson i denna studie. Visselblåsning, som nämnts tidigare, kan skapa konsekvenser eller repressalier för en arbetare visar tidigare forskningar (Lindblom et al. 2014). Detta påpekas bland annat av Karl som säger: *"Då visselblåsning anses skapa negativa konsekvenser för individer... har vi därmed skapat en blankett som alla inom bolaget kan skriva ut och fylla i... detta sker då anonymt."* Detta är även något som återfinns hos andra respondenters verksamhet. Maja säger till exempel att: *"felaktigheter... kan medarbetarna anmäla både under och utanför arbetstid... anonymt så att säga annars är det svårt att ha en fungerande funktion som visselblåsning"*. Anonymitet anses därmed vara en viktig och betydelsefull regel som måste finnas där för att visselblåsning ska kunna fungera enligt effektivt enligt studien.

## 6 Slutsats & Diskussion

---

*I detta kapitel kommer slutsatserna som besvarar frågeformuleringarna i studien att redogöras tillsammans med diskussion.*

---

- Vad är bankernas syn på visselblåsning och intern kontroll?

Studien visar att visselblåsning är en företeelse som inte är helt enkelt att arbeta med. Detta har sin grund i att visselblåsning kan ge upphov till konsekvenser eller repressalier för individer som väljer att visselblåsa. Repressalierna kan bland annat förekomma i form av svårigheter att skapa en fortsatt förtroende, leda till avsked eller helt enkelt skapa en svårighet att finna ett arbete i framtiden. Dessa konsekvenser medverkar därmed till att visselblåsning kan betraktas som en känslig företeelse för att användas som funktion eller mekanism mot oegentligheter. Trots dessa svårigheter med visselblåsning, visar studien att visselblåsning faktiskt är ett verktyg som används relativt och är en förekommande mekanism i processen med att effektivisera den interna kontrollen. Den interna kontrollen betraktas som en grundpelare i att skapa en effektiv verksamhet som kan lägga grunden för framgångsrik organisation inom banksektorn, inte för skapandet av långsiktiga relationer med kunder och övriga samhällen. Det kan därmed sägas att visselblåsning ses som en positiv verktyg från bankerna i arbetet med att upptäcka och eventuellt förhindra oegentligheter som kan skada organisationerna. Bankerna känner idag till konsekvenser av avslöjanden eller visselblåsning av oegentligheter som uppfattas inom den egna verksamheten. Dessa aktörer har därmed utvecklat funktioner som säkerställer eller minimerar risken för att medarbetare som kommer med avslöjanden kan själva avslöjas för sina handlingar. Idag finns det som respondenterna nämnt, blanketter som medarbetare kan fylla i och sedan lämna i postfack vilket sker anonymt som anses som en viktig faktor. Visselblåsning kan därmed sägas ha en viktig roll inom den interna kontrollen i processen med att upptäcka och förhindra oegentligheter såsom ekonomisk brott.

- Vilka mekanismer, förutom visselblåsning, används för att stärka och effektivisera den interna kontrollen?

Bankernas ständiga arbeten med att effektivisera den interna kontrollen visar vikten av en god intern kontroll. Bankerna lägger idag ständigt ner resurser för att kunna skapa en stark organisation där den interna kontrollen spelar en viktig roll. Att ständigt uppmana medarbetare att följa lagar och principer såväl interna som externa från till exempel myndigheter som Finansinspektionen och organisationer som EU, att ständigt utbilda medarbetarna inom olika områden som exempelvis organisationsprinciper, etik och moraliska frågor, utbildningar inom oegentligheter som exempelvis bedrägeri, förskingring och svindleri, kan ses som exempel på hur bankerna arbetar för att stärka dess interna kontroll. Något som vidare fungerar som ett verktyg för att stärka den interna kontrollen, förutom ovanstående exemplar, är skapandet av arbetssätt som kan ses effektiva. Bland annat menar bankerna att en medarbetare inte kan arbeta ensamt med olika ärenden, som till exempel vid lån. Allt arbete sker ständigt i grupp för att försäkra att verksamhetsarbetet sker i enighet med lagar och principer inom organisationen. Vidare förekommer ständigt kommunikation mellan

ledning och medarbetare tillsammans med att interna granskningar, rapporter och tillsyn används för att effektivisera den interna kontrollen, detta utöver att det finns avdelningar som enbart arbetar med tillsyn och revision av all intern verksamhetsarbete.

### **6.1 Förslag på vidare studier inom området**

Denna studie studerar synen på intern kontroll och huruvida visselblåsning används som mekanism för att upptäcka eller eventuellt förhindra att oegentligheter inom en verksamhet. Visselblåsning är idag en komplicerad företeelse vilket kan skapa svårigheter för medarbetare att på ett riktigt sätt använda sig av för att motverka något som kan anses som fel på grund av repressalier. Detta skapar ett intresse att närmare undersöka hur statens beställning av skydd för visselblåsare genom rapporten SOU 2014:31, har implementerats och hur skyddet för företeelsen fungerar idag om skyddet kan stärkas ytterligare. I denna studie skapas kunskap från individer på hög position och hur de ser på visselblåsning inom den interna kontrollen. Det kan därmed vara intressant att studera hur vanliga anställda ser på visselblåsning och pass de använder den vid oegentligheter med konsekvenserna i åtanke.

## 7. Litteraturförteckning

- Affärsvärlden. (2015). Von affärsvärlden.se:  
<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article3874647.ece> abgerufen
- Aftonbladet. (2013). Abgerufen am 01. 03 2015 von aftonbladet.se:  
<http://www.aftonbladet.se/nyheter/article16933401.ab>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (1991). Knowledge management systems: issues challenges and benefits. *Communications of the Association for Information Systems*. Vol, 1, 1-37.
- Almqvist, R. (2006). *New Public Management. Om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Stockholm: Liber förlag.
- Andersson, S., Bergh, A., Erlingsson, G. Ö., & Sjölin, M. (2014). *Korruption, maktmissbruk och legitimitet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Boczar, G. (1989). Competition between banks and finance companies: A cross section study pf personal loans debtors. *The Journal of Finance*, Vol. 33, 245-258.
- Bonnedal, K. J., Jensen, T., & Sandström, J. (2007). *Ekonomi och moral*. Malmö: Malmö Liber. Malmö Liber.
- Brottsbalk 1962:700. (kein Datum). Von riksdagen.se:  
[http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Brottsbalk-1962700\\_sfs-1962-700/#K9](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Brottsbalk-1962700_sfs-1962-700/#K9) abgerufen
- Brown, L. (2014). *Den skenhelige svensken: Korruption utan konsekvenser?* Stockholm: Bromberg.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Oxford University Press. Von Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press Inc., New York. abgerufen
- BRÅ, B. r. (2001). *Från storsvindler till småfiffel – teman i internationell ekobrottsforskning*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Carlsson, B. (1991). *Kvalitativa forskningsmetoder: för medicin och beteendevetenskap*. Solna: Solna\_ A&W.
- Carrington, T. (2010). *Revision*. Malmö : Liber AB.
- CIMA. (2009). *Statement of Guidance- Internal Control in Banks*. Von cimoney.com:  
<http://www.cimoney.com/ky/search/searchresults.aspx?searchtext=internal%20controls%20in%20bank> abgerufen
- coso. (2012). Von Internal Control - Integrated Framework:  
<http://www.coso.org/documents/internal%20control-integrated%20framework.pdf> abgerufen
- COSO- About us. (2015). Von coso.com: <http://www.coso.org/aboutus.htm> abgerufen
- Curwen, L. (2003). *The corporate conscience*. Von The Guardian:  
<http://www.theguardian.com/business/2003/jun/21/corporatefraud.enron> abgerufen

- D'Aquila, J. (2013). COSO's Internal Control Integrated Framework Updating the Original Concepts for Today's Environment. *The CPA Journal* 83: 10, 22-29.
- Danielsson, C. (2012). "Alla är potentiella förövare". *Balans*. Nr 3, S. 18.
- DiCicco-Blom, B., & Crabtree F B, B. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, S. 314-321.
- Dworkin, T. M., & Baucus, M. (1998). Internal vs. External Whistleblowers: A Comparison of Whistleblowing Processes. *Journal of Business Ethics*. Volume 17, 1281-1298.
- Edelman, D., & Nicholson, A. (2011). Arthur Anderson Auditors and Enron: What happened to their Texas CPA licenses? *Journal of Finance and Accountancy*; Vol. 8, 1-9.
- Ekobrottsmyndigheten. (2009). Om ekonomiska brott i näringslivet- Så kan företagen skydda sig. Von ekobrottsmyndigheten.se:  
[http://www.ekobrottsmyndigheten.se/PageFiles/195/EBM\\_infofolder\\_Om\\_ekonomiska\\_brott.pdf](http://www.ekobrottsmyndigheten.se/PageFiles/195/EBM_infofolder_Om_ekonomiska_brott.pdf) abgerufen
- ekobrottsmyndigheten. (2015). Von ekobrottsmyndigheten.se:  
<http://www.ekobrottsmyndigheten.se/press/nyheter/2015/3/hovratten-skarper-straffbetydligt-i-panaxiamalet/> abgerufen
- Ekvall, T., Tillman, A. M., & Molander, S. (2005). Normative ethics and methodology for life cycle assessment. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 13, 1225-1234.
- FAR. (2006). Testa den interna kontrollen. FAR Förlag.
- Finansinspektionen. (2014). Nya regler om styrning, riskhantering och kontroll i kreditinstitut. Finansinspektionen.
- Forslund, M. (2009). *Organisering och Ledning*.
- Green, G. (1997). *Occupational Crime*. Chicago: Nelson- Hall Publisher.
- Haglund, A. (2005). *Intern kontroll - En del av verksamhets- och ekonomistyrningen*. Stockholm: Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB, Komrev.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Handelsbanken. (2014). Årsredovisning- 2014. Von handelsbanken.se:  
[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor\\_relations\\_hb\\_14\\_bokslut/\\$file/hb\\_14\\_bokslut.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_14_bokslut/$file/hb_14_bokslut.pdf) abgerufen
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hsu, I. C. (2008). Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test. *Expert Systems with Applications*, Vol. 35, 1316-1326.

- Härkönen, E. (2013). Aktiemarknadsbolagets informationsgining – särskilt om amerikansk och svensk reglering av selektiv information på sekundärmarknaden för värdepapper. Jure Förlag.
- International, T. (2013). Whistleblowing in Europe, Legal protections for whistleblowers in the EU.
- Irvine, A., Drew, P., & Sainsbury, R. (2013). . Am I not answering your questions properly? Clarification, adequacy and responsiveness in semi-structured telephone and face-to-face interviews. *Qualitative Research* 13, S. 87- 106.
- Jeffery, S. M., & Russel, M. (2005). Higher education leadership roles in knowledge processing. *The Learning Organisation*. Vol 12, 140-151.
- Kim, J. (2009). Confessions of a Whistleblower: The Need to Reform the Whistleblower Provision of the Sarbanes-Oxley Act. *John Marshall Law Review*, 43, S. 241-264.
- Korsell, L. (2003). Förebygga ekobrott, Behov och metoder, RAPPORT 2003:1. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Koskinen, L. (1999). Etik, ekonomi och företagets själ- Kan hög moral och god ekonomi förenas? . Norstedt & Söner AB.
- Liebowitza, J., & Megbolugbeb, I. (2003). A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. *International Journal of Project Management*, Vol.21, 189-198.
- Lindblom, P., Larsson, P., & Virdesten, P. (2014). Visselblåsare- Stärkt skydd för arbetstagare som slår larm om allvarliga missförhållanden.
- Lyke, B., & Jickling, M. (2002). CRS Report for Congress- WorldCom: The Accounting Scandal. American Congress.
- Länsförsäkringar. (2014). Årsredovisning . Von <http://mb.cision.com/Main/152/9739422/355059.pdf> abgerufen
- Länsförsäkringar. (2015). Risk- och kapitalhantering i Länsförsäkringar Bankkoncernen 2013. Von [lansforsakringar.se: http://www.lansforsakringar.se/globalassets/aa-global/dokument/ovrigt/aa-om-oss/lf-bank/risk--och-kapitalhantering/00000-risk-och-kapitalhantering-pelare-iii-2013.pdf](http://www.lansforsakringar.se/globalassets/aa-global/dokument/ovrigt/aa-om-oss/lf-bank/risk--och-kapitalhantering/00000-risk-och-kapitalhantering-pelare-iii-2013.pdf) abgerufen
- McNally, J. S. (2013). The 2013 COSO Framework & SOX Compliance- ONE APPROACH TO AN EFFECTIVE TRANSITION. Von [coso.org: http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof\\_5-31-13.pdf](http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof_5-31-13.pdf) abgerufen
- Merchant, K., & Van der Stede, W. (2011). *Management Control Systems*. Hamshire: Pearson Custom Publishing.
- Mesmer- Magnus, J., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 62, 277-297.



- Morehead Dworkin, T., & Baucus, M. S. (1998). Internal vs. External Whistleblowers: A Comparison of Whistleblowing Processes. *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, 1281-1298.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence- The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 1-16.
- Novick, G. (2008). Is there a bias against telephone interviews in qualitative research? *Research in nursing & health* 31, S. 391 - 398.
- Papakostas, A. (2005). "Arenor för korruption". Sjöstrand, G. (red.) (2005). *Fiffel-Sverige – sociologiska perspektiv på skandaler och fusk*. Malmö: Liber.
- Papakostas, A. (2009). *Misstro, tillit, korruption*. Studentlitteratur AB.
- Rubinstein, K. (2007). Internal Whistleblowing and Sarbanes-Oxley Section 806: Balancing the Interests of Employee and Employer. *New York Law School Law Review*; Vol 52, S. 637-657.
- SEB. (2014). Årsredovisning. Von sebgrou.com: [http://sebgrou.com/siteassets/investor\\_relations\\_sv/arsredovisningar/arsredovisning\\_2014.pdf](http://sebgrou.com/siteassets/investor_relations_sv/arsredovisningar/arsredovisning_2014.pdf) abgerufen
- Sjölin, M. (2014). "Vad är korruption? Om korruption och offentlig etik". In A. Berg, G. Ö. Erlingsson, & M. Sjölin, *Korruption, maktmissbruk och legitimitet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- svd. (2013). Von svd.se: [http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/bankchef-falld-for-bedrageri\\_8295928.svd](http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/bankchef-falld-for-bedrageri_8295928.svd) abgerufen
- Swedbank. (2015). Om Swedbank. Von swedbank.se: <https://www.swedbank.se/om-swedbank/index.htm> abgerufen
- The Guardian. (21. 08 2013). Abgerufen am 14. 03 2015 von theguardian.com: <http://www.theguardian.com/world/2013/jun/23/edward-snowden-nsa-files-timeline>
- The Washington Post. (21. 08 2013). Abgerufen am 14. 03 2015 von washingtonpost.com: [http://www.washingtonpost.com/world/national-security/judge-to-sentence-bradley-manning-today/2013/08/20/85bee184-09d0-11e3-b87c-476db8ac34cd\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/world/national-security/judge-to-sentence-bradley-manning-today/2013/08/20/85bee184-09d0-11e3-b87c-476db8ac34cd_story.html)
- transparency- get involved. (07. 04 2015). Von transparency.org: <http://www.transparency.org/getinvolved/report> abgerufen
- Wikland, T. (2006). COSO- Intern styrning och kontroll – integrerat ramverk Svensk översättning för auktorisering av COSO till Internrevisorernas Förening. Von [internrevisorerna.se](http://www.internrevisorerna.se): <http://www.internrevisorerna.se/uploads/cosooversattning.pdf> abgerufen
- Wikland, T. (2012). Intern styrning och kontroll- både lönsamt och säkert. FAR.

## Bilaga 1

### Intervjufrågor

#### ➤ **Bakgrundsinformation**

1. Kan du berätta lite om din själv?
2. Vad är Din huvudsakliga arbetsuppgift inom Länsförsäkringar Bergslagen?

#### ➤ **Frågor för Intern kontroll:**

3. Vad har du för erfarenhet av intern kontroll?
4. Hur ser du på intern kontroll? Nack- och fördelar med den?
5. Hur arbetar ni för att stärka den interna kontrollen inom Länsförsäkringar Bergslagen?
6. Känner ni till COSO- modellen? COSO består av fem komponenter: kontrollmiljö, riskanalys, kontrollaktiviteter, kommunikation/information och till syn, är det något som ni använder? Används de olika komponenter inom er verksamhet?
7. Använder ni någon mer modell utöver COSO- modellen?
- 8- Hur ofta väljer Ni att uppdatera arbetssättet med den interna kontrollen?
9. Vad är ER syn på visseblåsning? Används visseblåsning som en aktiv metod för att upptäcka och eventuellt förebygga oegentligheter av ekonomisk art?

#### ➤ **Riskanalys (Riskhantering)**

FAR (Föreningen Auktoriserade Revisorer), anser att områden:

1. Oegentligheter och olämpligt gynnande av annan part på organisation bekostnad
  2. Risken för förlust eller förskingring av organisationens tillgång, bör ges en stor fokus.
10. Vad är en syn på dessa två områden? Vilka faktorer ligger enligt ER bakom dessa två områden?
  11. Hur arbetar NI för att minimera riskerna för att oegentligheter av olika slag uppstår inom verksamheten?
  12. Vilka risker har ni valt att fokusera mest på som ni ser som allvarliga?

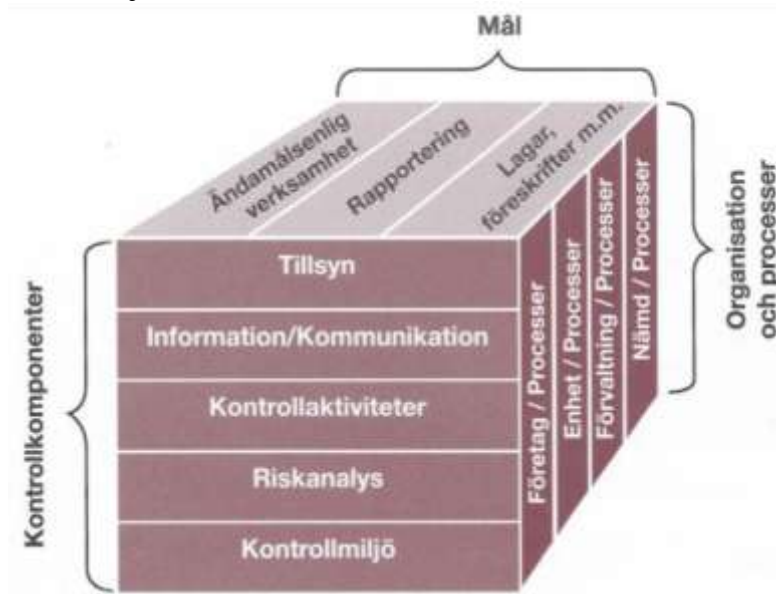
#### ➤ **Rapportering**

13. Om det upptäcks eventuella ekonomiska oegentligheter inom den interna kontrollen, vilka åtgärder vidtar ni?
- 14- Hur ser er rapporteringsprocess ut när efter att en oegentlighet upptäckts?
- 15- Förekommer det ständiga uppdateringar av rapporteringsprocessen efter att skandaler uppstår inom branschen?

## ➤ Avslutning

16- Är det något som ni vill tillägga?

17- Finns det en möjlighet för oss att återkomma senare om det uppstår funderingar kring intervjun?



### Bifrågor:

6- Arbetar ni aktivt med att inspirera anställda att

vara en del av den interna kontrollen och upplysa missförhållanden som kan finnas i verksamheten?

7. Om Ni inspirerar anställda, hur ser den processen ut?

Om Nej, av vilka skäl har ni valt att inte använda anställda som en del i den interna kontrollen?

8- De fem komponenterna, kontrollmiljö, övervakning, riskbedömning information och kommunikation och kontrollaktiviteter, används samtliga delarna aktivt inom verksamheten?

### Riskanalys

FAR anser att områden för 1- oegentligheter och olämpligt gynnande av annan part på organisationens bekostnad samt 2- risken för förlust eller förskingring av organisationens tillgångar, bör ges en stor fokus:

10- Förekommer det att alla medarbetare blir medvetna om eventuella förändringar av det Interna kontrollen?

11- Används olika kontrollaktiviteter för att förebygga oegentligheter? Om Ja, sker dessa ständigt eller har ni bestämda perioder?

13- Vem ska medarbetare som upptäcker något rapportera detta till? Ändrar Ni efter en eller flera händelser?