

A pair of clear safety goggles with a green strap, resting on a red surface. The goggles are the central focus of the image, with their clear lenses and adjustable side pieces visible. The background is a vibrant red, possibly a piece of safety equipment or a container, which adds to the industrial and safety theme of the cover.

# Hållbart risktagande

– om intern styrning och kontroll

En skrift från FAR och Internrevisorerna

## De intervjuade

- **Carl Rosén** är vd för Aktiespararna. [www.aktiespararna.se](http://www.aktiespararna.se)
- **Annika Poutiainen** är chef för övervakningen vid Nasdaq OMX.  
[www.nasdaqomx.com](http://www.nasdaqomx.com)
- **Björn Kristansson** är verkställande ledamot i Kollegiet för svensk bolagsstyrning. [www.kollegiet.se](http://www.kollegiet.se)
- **Nils Liliedahl** är generalsekreterare vid Svenska Finansanalytikers Förening. [www.finansanalytiker.se](http://www.finansanalytiker.se)
- **Anneli Hulthén** är kommunstyrelsens ordförande vid Göteborgs stad. [www.goteborg.se](http://www.goteborg.se)
- **Nina Jarlbäck** är styrelseordförande i Folksam Liv. [www.folksam.se](http://www.folksam.se)
- **Elisabet Annell Åhlund** är ordförande i revisionsutskottet vid Skandia Liv. [www.skandia.se](http://www.skandia.se)
- **Bengt-Åke Fagerman** är VD i Skandia Liv. [www.skandia.se](http://www.skandia.se)
- **Mats Wikström** är generaldirektör vid Ekonomistyrningsverket. [www.esv.se](http://www.esv.se)
- **Carina Markow Lundberg** är ägaransvarig vid Folksam. [www.folksam.se](http://www.folksam.se)
- **Katrin Westling Palm** är generaldirektör vid Pensionsmyndigheten. [www.pensionsmyndigheten.se](http://www.pensionsmyndigheten.se)
- **Ossian Ekdahl** är ägaransvarig för första AP-fonden. [www.ap1.se](http://www.ap1.se)
- **Michael Wolf**, är vd på Swedbank, [www.swedbank.se](http://www.swedbank.se)
- **Leif Linde**, är vd för Riksbyggen, [www.riksbyggen.se](http://www.riksbyggen.se)

# För att skapa värde och uthållighet

Företag, offentliga och ideella organisationer vill styra verksamheten effektivt så att de presterar mer och bättre. Det kräver tydliga strategier och mål, samspel mellan fungerande uppföljningsinstrument och på andra sätt ordning och reda – allt för att säkrare nå de uppställda målen. Detta skapar därför både värde och uthållighet på längre sikt. Det är det vi menar med god intern styrning och kontroll – något som får allt större uppmärksamhet.

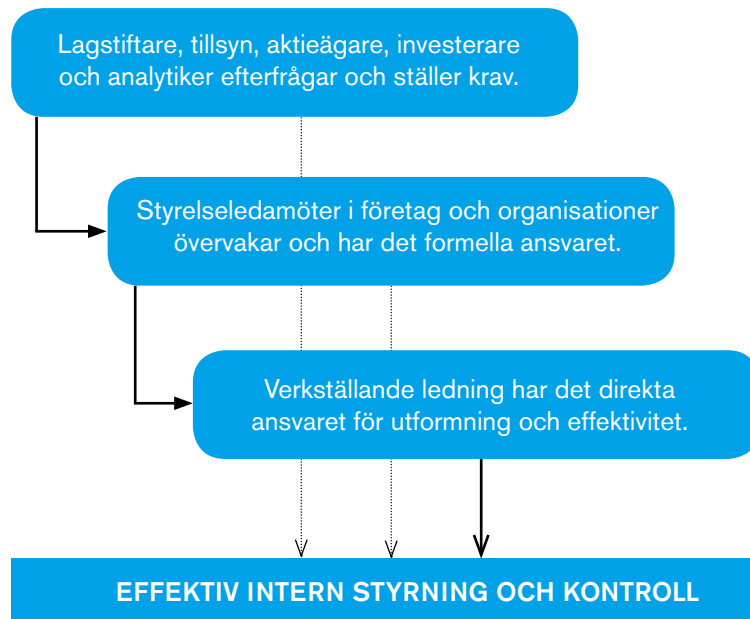
Vad säger ledande företrädare i näringsliv och samhälle om detta? Vi belyser det med intervjuer från ägar- och styrelseperspektiv, verkställande ledningar, berörda tillsynsmyndigheter med flera. Vi ger också bakgrund till de standarder och regler som både klargör och vägleder vad som kallas god intern styrning och kontroll.

Vi som gjort denna skrift har olika länge arbetat för bättre intern styrning och kontroll i alla typer av organisationer. Två organisationer som arbetar professionellt med dessa frågor står bakom skriften – FAR och Internrevisorerna.

## Författarna

- Olof Arwinge, Swedbank, [olof.arwinge@swedbank.se](mailto:olof.arwinge@swedbank.se)
- Ann-Charlotte Klingberg, Skandia, [ann-charlotte.klingberg@skandia.se](mailto:ann-charlotte.klingberg@skandia.se)
- Katja Severin-Danielsson, PwC, [katja.severin.danielsson@se.pwc.com](mailto:katja.severin.danielsson@se.pwc.com)
- Inger Rost, Folksam, [inger.rost@folksam.se](mailto:inger.rost@folksam.se)
- Torbjörn Wikland, Allevo AB, [torbjorn.wikland@allevogroup.com](mailto:torbjorn.wikland@allevogroup.com)

# Många intressenter vill ha en god intern styrning och kontroll



Under verkställande ledningen blir intern styrning och kontroll därefter en fråga för varje nivå och funktion inom företaget.

# Några citat från intervjuerna

- "Styrelse och ledning behöver lägga tid på frågor som rör företagskultur och ordning och reda. För aktieägaren och politiskt ansvariga kan det annars bli ett mycket högt pris att betala om det går snett."
- "God styrning kräver tydligt ansvarstagande – att ha ansvar och att ta ansvar."
- "Väl skötta bolag genererar på sikt en bättre avkastning och utsätts för lägre risker."
- "Det finns en bred krets av intressenter som blickar mot styrelse och ledning med förväntningar och krav på goda och hållbara prestationer."
- "I den interna styrningen måste en etisk kompass finnas – hur visar man att man tar sitt samhällsansvar?"
- "Det håller inte att sakna fokus på icke-finansiella frågor – hela verksamheten måste med i den externa rapporteringen för att skapa trovärdighet i förmågan att driva organisationen framåt."
- "De ökande regelkraven är en utmanande vardag att förhålla sig till och som man måste visa att man klarar av."
- "Rapporteringen bör inte bara uppfylla kraven i till exempel svensk bolagskod eller olika regelverk. De unika särdragen i företaget eller organisationen måste lyftas fram."

Läs mer i de följande intervjuerna för att inspirera till vidareutveckling av den interna styrningen och kontrollen i din egen verksamhet. Nedan ger vi en kort orientering om den mest spridda standarden inom området.

## Standarder för intern styrning och kontroll

COSO – The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission är en amerikansk fristående organisation som 1992 tog fram den mest spridda standarden för intern styrning och kontroll. Den är en viktig del av bolagsstyrningen (Corporate Governance). Ramverket uppdaterades och förtydligades 2013, men är i allt väsentligt detsamma som tidigare. Intern styrning och kontroll består, enligt COSO, av fem komponenter som var och en måste fungera och samspela med de andra komponenterna:

- Styr- och kontrollmiljön – anger tonen från högsta ledningen, klargör ansvar och befogenheter och kompetenskrav hos berörd personal och bidrar till att skapa en sund riskkultur i organisationen.

- Riskbedömningen – bidrar till att osäkerheter i form av både hinder och hot i relation till uppsatta mål lyfts fram och bedöms.
- Kontrollaktiviteter – de policyer och rutiner som säkerställer att risker hanteras, det vill säga elimineras, reduceras, överförs eller accepteras.
- Information och Kommunikation – organisationens chefer och anställda tar sitt ansvar på basis av rätt information och kommunicerar med berörda.
- Övervakning och Uppföljning – styrelse och verkställande ledning får kännedom om effektiviteten i den interna styrningen och kontrollen samt eventuella brister.

För mer information hänvisas till sidan 22 i denna skrift. Se vidare [www.coso.org](http://www.coso.org) (COSO Internal Control – Integrated Framework) eller [www.theiia.se](http://www.theiia.se) (med några COSO-texter översatta till svenska).

## Ett ägarperspektiv på frågan

För ägare och investerare är det av stor betydelse att det finns en god bolagsstyrning och effektiv intern styrning och kontroll. Få vill investera i företag och organisationer som tar fler risker än nödvändigt, och de flesta ägare och investerare är sannolikt betjänta av information om huruvida kontrollsyste ment de facto fungerar. Om bilen behöver bromsa in snabbt, kommer systemen att fungera?

På samma sätt som bilägare och verkstäder testar kontrollsyste men behöver styrelse och ledning testa organisationens kontrollsyste m. Annars blir kontrolleffektiviteteten bara en förhoppning för många ägare och investerare.

Investerare tar del av både finansiell och icke-finansiell information. Icke-finansiell information i form av hur bolaget hanterar styrningsfrågor, riskhantering samt sociala förhållanden blir allt mer avgörande då sambandet ansvarsfullt företagande som gynnar affärerna blir allt tydligare. I detta ligger även hur styrelse och ledning arbetar med och rapporterar om arbetet med att utforma och följa upp systemet för intern styrning och kontroll.

Särskilt större aktieägare i Sverige har stor möjlighet att påverka svensk bolagsstyrning genom placeringar, men också direkt via stämmor och annan påverkan. Stora ägare och investerare bör påverka bolagsledningarna i syfte att få information om hur risker hanteras och övervakas.

Intern styrning och kontroll spelar en avgörande roll för aktieägarna.

Carina Markow Lundberg,  
ägaransvarig vid Folksam



### Carina Markow Lundberg, ägaransvarig vid Folksam:

#### Varför är företagens interna styrning och kontroll viktig för Folksam som ägare:

– Det är viktigt att det finns ett förtroende mellan bolag och ägare. Förtroende är bra men kontroll är bättre. De omfattande företagsskandalerna som uppdagades i början av 2000-talet visar om inte annat på detta.

#### Vilken roll har intern styrning och kontroll i företag och organisationer för ägare?

– Intern styrning och kontroll spelar en avgörande roll för aktieägarna. Ett bolag kan ha hur bra strategier och mål som helst, men saknas den interna styrningen, så saknar detta värde för aktieägarna.

### **Hur kan ägare efterfråga och ställa krav på kvalitet i intern styrning och kontroll i företag och organisationer?**

– Genom att ställa krav på revisionskommittéer där såväl intern som extern revision medverkar. Internrevisorn bör också rapportera avvikelser och identifierade risker direkt till styrelsen på en regelbunden basis.

### **Hur ser du på kopplingen mellan god intern styrning och kontroll och företagets förmåga till avkastning?**

– Den bidrar till effektivitet och produktivitet i verksamheten och att den finansiella rapporteringen blir mer tillförlitlig.

## **Ossian Ekdahl, ägaransvarig för Första AP-fonden:**

### **Varför är företagets interna styrning och kontroll viktigt för Första AP-fonden?**

När vi analyserar bolagen är det viktigt att vi alltid kan lita på siffrorna. Därför är all form av kontroll, oavsett om den görs internt eller externt, viktig. Kontrollen innebär att man ibland hittar felaktigheter, men framförallt skickar en väl utförd kontroll signaler in i bolaget att det är viktigt att redovisa på rätt sätt. Kontrollen blir därför en hjälp för att skapa en god företagskultur. God kontroll är en förutsättning för en god intern styrning.

### **Vad gör Första AP-fonden för att ställa krav på företagets interna styrning och kontroll?**

– Vi har vid några tillfällen tagit upp frågan på bolagsstämmor. Vi brukar också föra upp frågan när vi talar med styrelseledamöter. Vi har dock inga specifika krav.

### **Hur ser du på kopplingen mellan god intern styrning och kontroll och företagets förmåga till avkastning?**

– Väl skötta bolag genererar på sikt en bättre avkastning och utsätts för lägre risker.

### **Hur ser du på styrelsernas roll för att åstadkomma en god intern styrning och kontroll i företagen?**

– Styrelserna bör ge den interna kontrollen stort utrymme på möten och poängtera hur viktigt detta är för ledningen.

### **Hur kan interna och externa revisorer bidra till en god intern styrning och kontroll i företagen?**

– Ett väl etablerat samarbete mellan externa och interna revisorer borde stärka den interna kontrollen. Även externa revisorer bör påpeka för styrelse och ledning hur viktigt den interna kontrollen är för deras arbete.



Styrelserna bör ge den interna kontrollen stort utrymme på möten och poängtera hur viktigt detta är för ledningen.

Ossian Ekdahl,  
ägaransvarig på 1:a  
AP-fonden



# Ur ett aktieägar- och småspararperspektiv

Aktieägare, det vill säga privata enskilda ägare, större ägare och institutioner, utgör en grundbult för kapitalförsörjningen i samhälle och näringsliv genom att äga och förvalta aktier. Därmed är de en intressent för god ägar- och bolagsstyrning.

Aktiemarknaden är beroende av en ändamålsenlig och ansvarsfull ägar- och bolagsstyrning, där aktörer agerar professionellt, effektivt och med omdöme. Aktieägarna behöver veta om det finns en god ägar- och bolagsstyrning eftersom sunda och välskötta företag och organisationer helt enkelt lönar sig i längden.

Via Aktiespararnas organisation ställer kollektivet av enskilda aktiesparare tydliga krav på ägar- och bolagsstyrningen via ägarstyrningspolicier. Aktiesparare är intresserade och vill ha insyn i bolag, och genom att ställa frågor och framföra krav påverkar man delar som har direkt koppling till intern styrning och kontroll, såsom aktivt styrelsearbete, hantering av ersättningar och förebyggande arbete mot korruption.

En grundförutsättning för placeringar är att det är ordning och reda i företag – företagen måste ha koll på sina processer.

Carl Rosén,  
vd för Aktiespararna



## Carl Rosén, vd för Aktiespararna:

### Hur ser Aktiespararnas organisation på betydelsen av intern styrning och kontroll i företagen?

– En grundförutsättning för placeringar är att det är ordning och reda i företag – företagen måste ha koll på sina processer. För svenskt näringsliv har det stor betydelse då ordning och reda och bra information från bolagen gör att totala kapitalkostnaden minskar – hela kedjan har betydelse.

### Vad gör Aktiespararna för att bidra till en god intern styrning och kontroll i företag?

– Vi är en viktig marknadsövervakande funktion och upptäcker ofta brister redan i ett tidigt skede. Vi samarbetar med børsövervakande funktioner, och ställer frågor och krav på stämmor. Vi driver frågor såsom kvalitet och engagemang i styrelsearbetet, breda ersättningsystem som inte är kortsiktiga samt påverkar bolagens anti-korrupsionsarbete.

### Hur ser ni på styrelsernas roll i detta sammanhang?

– Styrelsen måste få lägga tillräcklig tid på frågor som rör kultur och ordning och reda. Tillkomsten av revisionsutskotten har varit positiv, med dedikerade personer som lägger tid på dessa frågor. Det är viktigt att företagen arbetar med dessa frågor, har riktlinjer och följer upp att dessa efterlevs. För aktieägaren kan det annars bli ett mycket högt pris att betala.



# Ur ett analytikerperspektiv

Analysarbete innebär att skapa informerade och väl underbyggda investeringsbeslut. Analytiker söker information om företags och organisationers prestationer och framtidsutsikter. De betygsätter företagets performance på olika sätt och lämnar rekommendationer till marknaden. Företagsövergripande riskhantering (ERM) har sedan många år varit av intresse för såväl analytiker som för kreditbedömningsföretag.

Kvalitativa inslag kompletterar den finansiella rapporteringen och utgör ofta viktig information. Risk är fundamentalt i analysen. Vilken riskprofil har företaget eller organisationen i förhållande till förväntad intjäning? Analytiker och kreditbedömare söker information som kan ge dem en bättre bild av hur risktagande och riskkontroll utformas. Då har god bolagsstyrning och därmed intern styrning och kontroll stor betydelse.

Sverige har sedan flera år Svensk kod för bolagsstyrning där rapporteringen externt om företagets interna styrning och kontroll (som då kallas intern kontroll) finns med som krav. Bakgrunden är att denna information är värdefull för kapitalmarknad och allmänhet.

## **Nils Liliedahl, Generalsekreterare Sveriges Finansanalytikers Förening:**

### **Vad är viktigt för analytiker när det gäller bolagsstyrningsrapporter och information om intern styrning och kontroll?**

– I dag är bolagsstyrningsrapporterna inte särskilt användbara för analytiker eftersom de inte redovisar bolagens särdrag i någon större utsträckning. Bolagen bör arbeta med att göra sin bolagsstyrningsrapportering mer unik utifrån svensk bolagsstyrningskod och lyfta fram särdragen i deras organisation.

### **Påverkar kvaliteten i bolagens interna styrning och kontroll analytikernas betyg och bedömning av bolaget?**

– Det påverkar inte omedelbart värderingen av bolaget men det kan ändå vara viktiga frågor för bolaget. Däremot är bolagens redogörelser för riskhanteringen rörande företagets specifika affärsmodell, strategin och rollen på marknaden otroligt väsentliga vid bedömning av bolagets risk. Hur dessa affärsrisker adresseras och hanteras av bolaget är viktig information för analytiker.

### **Hur ser ni på kopplingen mellan intern styrning och kontroll och bolagens finansiella rapportering?**

– All rapportering och alla siffror är ett resultat av styrelsens och ledningens arbete. Brister i information, att den är ojämn, luddig eller ensidig, är symptom på brister i bolagsstyrning och intern styrning och kontroll och kan ge större risk för bolaget.

”  
Brister i information, och att den är ojämn, luddig eller ensidig, är symptom på brister i bolagsstyrning och intern styrning och kontroll.

Nils Liliedahl,  
generalsekreterare  
Sveriges Finans-  
analytikers Förening



# EU ställer krav på den nationella lagstiftningen

EU-direktiv ställer krav på den nationella lagstiftningen. För Sveriges del speglas det i både aktiebolagslagen och årsredovisningslagen och kallas då intern kontroll. Kraven på redovisning av EU-bidrag har även lett till att statliga myndigheter i alla medlemsstater måste visa att de har god intern styrning och kontroll. I Sverige har det lett till en särskild förordning för statliga myndigheter.

Aktiebolagslagen ställer numera krav på revisionsutskottsarbete beträffande dessa frågor. Årsredovisningslagen ställer krav på extern rapportering om bolagsstyrning och intern styrning och kontroll (men kallas intern kontroll). För statliga myndigheter finns en särskild förordning med krav på intern styrning och kontroll med kompletterande krav på uttalande från myndighetsledning i samband med årsredovisningen. Med dessa regelverk i botten har också frågorna uppmärksammats i både privat och offentlig sektor. Funderar intern styrning och kontroll i de berörda företagen och myndigheterna?

## Kraven på statliga myndigheter

Med den svenska regeringens förordning om intern styrning och kontroll ges Ekonomistyrningsverket en särskild roll att följa och klargöra dessa frågor bland statliga myndigheter.

### Förordningen om intern styrning och kontroll

FISK – Förordningen om Intern Styrning och Kontroll gäller från 2008 för de statliga myndigheter som tillsammans förbrukar över 90 % av statsbudgeten. FISK följer de krav som EU ställt och utgår från COSO:s ramverk. De berörda myndigheterna ska också intyga att de har en god intern styrning och kontroll – se vidare [www.esv.se](http://www.esv.se).

### Mats Wikström, generaldirektör för Ekonomistyrningsverket:

#### Varför är god intern styrning och kontroll viktigt bland statliga myndigheter?

– För att säkerställa att statliga myndigheter hushållar med skattebetalarnas pengar. All statlig verksamhet ska bedrivas effektivt, rättssäkert och även fullgöra förpliktelser som följer av medlemskapet i EU. För regeringen, som är ansvarig inför riksdagen, är det viktigt att informationen som myndigheterna lämnar är tillförlitlig, men även att myndigheten har en ordning som säkerställer att de kan fullgöra sitt ansvar inför regeringen.

”  
Ledningens inställning till intern styrning och kontroll är av avgörande betydelse för organisationens kontrollmiljö, men också för att processen för intern styrning och kontroll är ändamålsenlig och effektiv.

Mats Wikström,  
generaldirektör för  
Ekonomistyrningsverket



## Har arbetet med intern styrning och kontroll förbättrat arbetet i statliga myndigheter?

– Arbetet med intern styrning och kontroll har fått en högre prioritet, men ytterligare arbete krävs för att det ska bli en integrerad och naturlig del av verksamhetsstyrningen.

## Vilken betydelse har ledningens inställning?

– Ledningens inställning till intern styrning och kontroll är av avgörande betydelse för organisationens kontrollmiljö, men också för att processen för intern styrning och kontroll är ändamålsenlig och effektiv. Detta oavsett om myndigheten leds av en styrelse eller av en GD. Jag kan se en ganska stor skillnad i myndighetsledningarnas inställning till intern styrning och kontroll.

# Tillsyn ur ett börsperspektiv

Den globala elektroniska handeln för att köpa och sälja aktier är fundamental i det moderna samhället. De bolag som noteras på börs ska efterleva börsregler utöver övriga krav som gäller för företagen.

Precis som för ägare och investerare har börsen ett stort intresse av att företagen sköter sina affärer på ett korrekt sätt. Informationsgivningen är central. Information utgör en viktig och betydande tillgång som måste hanteras på ett korrekt och ändamålsenligt sätt av bolagen.

### En marknadsövervakande funktion

Börsens övervakningsfunktion – Övervakningsfunktionen är en grundläggande del inom Nasdaq OMX som syftar till att säkerställa att allmänhetens och kapitalmarknadens förtroende för börsen upprätthålls. Via denna funktion övervakas både handelsaktivitet och de enskilda noterade bolagen.

## Annika Poutiainen, Vice President vid Nasdaq OMX och chef över börsens övervakning:

### Hur ser du på aktieägarnas roll beträffande bolagsstyrning och intern kontroll?

– Det är viktigt att aktieägare tar del av bolagsstyrningsrapporter m.m. för att bilda sig en uppfattning om bolagets styrning. Detta för att kunna ställa frågor och krav och vid behov diskutera styrningen med bolaget.

*fortsättning på nästa sida ►*

”Brister i informationsgivning beror ofta i sin tur på att det finns brister i bolagets interna styrning och kontroll.

**Annika Poutiainen,  
Nasdaq OMX, chef över  
börsens övervakning.**



► *fortsättning Annika Poutiainen, Nasdaq.*

### **Hur ser du på bolagsstyrningen generellt?**

– Vi övervakar handel och informationsgivning och upptäcker vi brister i något avseende så ser vi bland annat på bolagets styrning. Brister i informationsgivning beror ofta i sin tur på att det finns brister i bolagets interna styrning och kontroll.

### **Hur ser du på styrelsens roll i noterade bolag beträffande intern styrning och kontroll?**

– Det är viktigt att styrelsen, som är ansvarig, har väldigt god inblick i hur verksamheten fungerar. Man måste säkerställa att riktlinjer och rutiner finns på plats och fungerar och man måste ställa de rätta frågorna till verkställande ledning. Här kan man även ta hjälp av oberoende kontrollfunktioner.

## Ur ett normgivarperspektiv

God bolagsstyrning syftar ytterst till att skapa hållbar värdeökning för aktieägarna. Genom god bolagsstyrning skapas värden inte bara för aktieägarna, utan även för många olika intressenter och samhället i stort. God sed på värdepappersmarknaden utgörs av flera komponenter, där formella lagar och föreskrifter ingår som en självklar del.

Formell bolagsstyrning för börsnoterade bolag regleras via lagar och föreskrifter, börskrav och Svensk kod för bolagsstyrning (koden) sedan 2005. Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning förvaltar koden och är således normgivare inom bolagsstyrningsområdet för noterade bolag. Koden berör främst formella delar av svensk bolagsstyrning, men även behovet av en fungerande intern styrning och kontroll som i koden kallas intern kontroll.

Detta sker dels genom att peka ut att det är styrelsen som är ytterst ansvarig för organisationens riskhantering och intern kontroll, dels genom att ställa krav på vad bolagen externt ska redovisa om intern kontroll till den del som avser finansiell rapportering.

### **Björn Kristiansson, verkställande ledamot i Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning:**

#### **Vilket syfte fyller intern styrning och kontroll i företag?**

– Det yttersta syftet med bolagets verksamhet är att skapa en långsiktigt hållbar vinst för aktieägarna. Genom detta tillgodoses även kunder och andra intressenter. En nödvändig förutsättning för detta värdeskapande är att bolaget har en tillfredsställande intern styrning och kontroll. Intern styrning har inget egenvärde i sig, utan gör endast nytta som medel i företagets värdeskapande och som förtroendeskapare gentemot bolagets omvärld.

Intern styrning och kontroll har inget egenvärde i sig, utan gör endast nytta som medel i företagets värdeskapande.

**Björn Kristiansson,**  
verkställande ledamot  
i Kollegiet för svensk  
bolagsstyrning



### Vad är viktigt i företag för att skapa en god intern styrning och kontroll?

– Dels att det finns ett nära samarbete mellan ägare och styrelse, och då främst styrelsens ordförande som har en nyckelroll för att kanalisera ägarnas krav och önskemål. Men även att det finns ett likadant nära samarbete mellan styrelse och företagsledning rörande dessa frågor. Styrelsen har ansvaret för att sätta kraven på och följa upp intern styrning och kontroll, men det är en ledningsfråga att säkerställa att det finns ordning och reda i bolaget. Styrelsen måste skaffa information för att känna sig komfortabel med att detta fungerar.

### Hur skaffar sig styrelsen information om intern styrning och kontroll?

– Självklart genom VD, som är huvudsaklig kontaktyta, men även genom CFO, internrevision och externrevision som kan bidra.

## Ur ett styrelseperspektiv

Styrelsen har det yttersta och formella ansvaret för verksamheten enligt svensk lagstiftning. Det innebär att styrelsen har ett ansvar inför ägarna, att styra organisationen utifrån ägarnas direktiv, preferenser och gällande regelverk. Styrelsen delegerar i sin tur den dagliga förvaltningen till en verkställande ledning.

Allt högre krav ställs på styrelser och ledamöter. I takt med en allt mer globaliserad ekonomi komplexa affärsmodeller och ökande krav från regelverk, ökar kraven på specialistkunskaper hos styrelsers ledamöter. Kvalitet i styrelsearbete får en allt större betydelse. Svensk bolagsstyrning är i högsta grad beroende av kompetenta och aktiva styrelser.

När det gäller intern styrning och kontroll i företag och organisationer har styrelsen ett stort ansvar för att fastställa gränser och organisationens så kallade riskaptit. Detta genomsyrar nämligen hela verksamhetens aktiviteter och vägval i olika sammanhang.

På samma sätt är det av vikt att styrelsen även löpande inhämtar och agerar på information om riskexponeringar och kontrollbrister. Detta kan ske från bolagsledningen men även från självständiga revisorer.

### Elisabet Annell Åhlund, ordförande i revisionsutskottet i Skandia Liv:

#### Hur ser du på din roll som ordförande i revisionsutskottet när det kommer till intern styrning och kontroll?

– Styrelsen har ett ansvar att säkerställa att en god intern styrning och kontroll finns och det är frågor som revisionsutskottet ska bereda och ha en fördjupad kunskap om.



Intern styrning och kontroll är kopplat till att jobba professionellt och verksamhetsinriktat med god kvalitet.

Elisabet Annell Åhlund, ordförande i revisionsutskottet i Skandia Liv



*fortsättning på nästa sida ►*

- *fortsättning Elisabet Annell Åhlund, Skandia Liv.*

Utskottet måste kunna säkerställa att det fungerar. Här är internrevisionen en viktig kompetens och resurs. Det räcker alltså inte med att externrevisionen säger att det finns en god intern kontroll.

### **Hur ser du på styrelsernas utmaningar överlag när det kommer till att säkerställa en betryggande intern styrning och kontroll?**

– I revisionsutskottet och styrelsen sitter man långt från verksamhetens dagliga arbete och kan alltså inte se eller känna hur den interna kontrollen och styrningen fungerar i verkligheten. Vi måste förlita oss på den information vi får. Internrevisionens information såsom varande oberoende är då av största vikt. Om det finns ett verksamhetssystem med inbyggda kontroller som fungerar är det förstås alltid bäst.

### **Intern styrning och kontroll kostar pengar men gör även nytta – hur ser du på kostnader i förhållande till fördelarna?**

– Intern styrning och kontroll är kopplat till att jobba professionellt och verksamhetsinriktat med god kvalitet. Enligt mitt sätt att se är ett professionellt arbetssätt också ett effektivt arbetssätt. De eventuella merkostnader som till exempel ett verksamhetssystem genererar vägs mer än väl upp av det kontinuerliga förbättringsarbete som möjliggörs.

En bra styrning och kontroll kostar pengar, men om den interna styrningen och kontrollen är bra så hjälper den verksamheten att tjäna pengar.

Nina Jarlbäck,  
Styrelseordförande,  
Folksam Liv



## Den finansiella sektorns perspektiv

### **Finansinspektionen granskar den finansiella sektorn**

Finansinspektionen (FI) ansvarar för tillsyn, regelgivning och tillståndsprövning för finansiella marknader och finansiella företag. Myndigheten ansvarar också för att samordna tillsyn av åtgärder mot penningtvätt och finansiering av terrorism.

Utifrån dessa mål granskar också FI de finansiella företagens interna styrning och kontroll. Om granskningen blottlägger allvarliga brister kan det bland annat leda till straffavgifter och i extrema fall beslut om att det berörda företaget förlorar tillstånd att bedriva finansiell verksamhet.

### **Nina Jarlbäck, Styrelseordförande, Folksam Liv:**

#### **Hur ser du på din roll som styrelseordförande när det kommer till intern styrning och kontroll?**

– Styrelsen arbetar med ett revisionsutskott som har till uppgift att mer i detalj känna till och utmana den interna styrningen och kontrollen i bolaget. Detta fräntar inte

ansvaret för frågan från styrelsen som helhet. I min roll som styrelseordförande har jag en utökad kontakt med revisionsutskottet genom dess ordförande för att försäkra mig om att frågorna behandlas på rätt sätt.

### **Hur ser du på styrelsers utmaningar överlag när det kommer till att säkerställa en betryggande intern styrning och kontroll?**

– Intern styrning och kontroll är en naturlig del av styrelsens arbete och ska inte ses som en extra utmaning. Jag tror också att den rådande företagskulturen i organisationen har stor inverkan på hur styrelsen bör arbeta med dessa frågor.

### **Intern styrning och kontroll kostar pengar men gör även nytta – hur ser du på kostnaderna i förhållande till fördelarna?**

– Kontrollen får inte ta över från kundnyttan och möjligheten att skapa bra affärer. En bra styrning och kontroll kostar pengar, men om den interna styrningen och kontrollen är bra så hjälper den verksamheten att tjäna pengar.

### **Bengt-Åke Fagerman, vd vid Skandia:**

#### **Varför är god intern styrning och kontroll viktigt för dig?**

– Rätt skött sparar vi pengar samt skapar konkurrensfördelar. Utan god intern styrning och kontroll har vi ineffektivitet, medan bra ordning och reda skapar effektivitet.

#### **Vilka är utmaningarna som vd att utforma en effektiv intern styrning och kontroll i företaget?**

– Den mest effektiva och värdeskapande formen av intern styrning och kontroll är när den ingår som en självklar och integrerad del i den dagliga verksamheten. Det kräver dock att alla medarbetare engagerar sig och bidrar till en sund kultur. Det är en sak att ta fram riktlinjer och interna regler, men det är inte förrän dessa är fullt implementerade i verksamheten som man verkligen kan prata om effektiv intern styrning och kontroll.

#### **Hur ser du på styrelsens roll för att åstadkomma en effektiv intern styrning och kontroll i företaget?**

– Styrelsen sätter förväntansbilden, dess roll och ansvar ökar mer och mer. Det måste finnas tillräckliga resurser och rätt kultur runt det hela och styrelsen måste också utvärdera effektiviteten av de system som finns för intern styrning och kontroll

#### **Hur ser du på internrevisionens roll i arbetet med att skapa en god intern styrning och kontroll?**

– Internrevisionen är ett redskap för att skapa effektivitet. Uppföljning och kontroll ger ett bra resultat. Internrevisionen är stödjande och rådgivande och kan ge en hjälpande hand att utforma god intern styrning och kontroll. Det måste finnas en integration mellan verksamheten och internrevisionen. Internrevisionen ska ha en egen integritet och identitet men också kunna komma nära verksamheten.

”  
Den mest effektiva och värdeskapande formen av intern styrning och kontroll är när den ingår som en självklar och integrerad del i den dagliga verksamheten.

**Bengt-Åke Fagerman,**  
vd vid Skandia



Öppenhet är nyckeln, det vill säga att vi skapar ett klimat där risker och misstag lyfts fram för att vi skall kunna lära oss.

Michael Wolf, vd på Swedbank



### **Michael Wolf, vd på Swedbank:**

**God intern styrning och kontroll är en förutsättning för all bankverksamhet. Vilken roll spelar en VD för att detta skall kunna uppnås i en stor bank?**

– Tonen sätts från toppen och intern kontroll måste vara en integrerad process i affärsmannaskapet. Det kan inte delegeras till våra kontrollenheter, deras ansvar är att stödja affärssidan samt följa upp.

**Enligt ledande ramverk har den interna kulturen stor betydelse för kvaliteten på bolagets riskhantering. Hur kan ledningen bidra till en sund riskkultur?**

– Genom hur jag styr och följer upp mina direktrapporterande chefer påverkas kulturen, sedan krävs det processer och stöd samt utbildning som fostrar denna kultur. Öppenhet är nyckeln, det vill säga att vi skapar ett klimat där risker och misstag lyfts fram för att vi skall kunna lära oss.

**Hur ser du på revisorernas (både externa och interna) betydelse för att upprätta en effektiv intern styrning och kontroll i en bank?**

– Revisorerna är viktiga i detta arbete, ibland blir rollfördelningen otydlig mellan första och andra linjen och saker faller mellan stolarna och detta fångar ofta revisorerna upp. Dessutom har de erfarenhet från andra liknande verksamheter som kan tillföra oss kompetens.



# Ett kommunalt perspektiv

I kommuner och landsting finns också krav på intern styrning och kontroll (och kallas där intern kontroll). Just nu är många kommuner föremål för intensiv granskning inom området, inte minst av massmedia. Många kommuner arbetar intensivt med att förbättra sin interna styrning och kontroll.

## Krav på intern styrning och kontroll i kommunallagen

I kommunallagen finns krav på intern kontroll sedan 2001. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) ger ut rekommendationer om vad en god intern kontroll kan innebära och utgår från COSO:s ramverk för intern styrning och kontroll – se vidare [www.skl.se](http://www.skl.se).

## Anneli Hulthén, Kommunstyrelsens ordförande i Göteborgs Stad:

### Vad är god intern styrning och kontroll för dig?

– Det är viktigt för mig ur flera perspektiv men främst för att det skapar trygghet och stabilitet hos medarbetare, chefer såväl som för ledningen. Sverige har under lång tid haft förmånen att vara ett av de länder där invånarna har ett högt förtroende för sina politiker samt stor tillit till att offentlig verksamhet sköts på ett rimligt sätt. Viljan att bidra till det gemensamma och oviljan att sälja ut statliga såväl som kommunala verksamheter förutsätter att människor känner sig trygga med att dessa styrs på ett ansvarsfullt sätt.

### Göteborg har sedan 2010 förknippats med ”korrupsionshärvan”. Hur har arbetet för bättre intern styrning och kontroll använts för att komma åt de ursprungliga problemen?

– Att stärka internkontroll och öppenhet var ett av grundskälen till Göteborgs Stads upprättande av en handlingsplan för att förebygga oegentligheter och komma till rätta med brister. Handlingsplanen omfattade fem huvudsakliga områden: självdeklarationerna, den gemensamma byggprocessen, whistleblower-funktionen, gemensamma riktlinjer samt utbildning/information. När detta handlingsprogram implementerats tillsattes en oberoende aktör utsedd av stadsrevisionen för att undersöka huruvida handlingsplanen var i behov av att kompletteras eller ändras. Handlingsplanen har inte bara upprättats på papperet, utan vi har noga följt upp att de berörda faktiskt förstått den samt att vi med stor tydlighet från ledningens sida fastslagit att den ska följas. Arbetet med handlingsplanen måste självklart kontinuerligt följas upp, övervakas och utvecklas. Utbildningarna och de diskussioner som där varit i fokus är ett viktigt instrument för värdegrundsarbetet samt för att komma åt strukturer som inte är önskvärda.



Intern styrning och kontroll är viktigt för mig ur flera perspektiv men främst för att det skapar trygghet och stabilitet hos medarbetare, chefer såväl som för ledningen.

Anneli Hulthén,  
Kommunstyrelsens  
ordförande  
i Göteborgs stad



*fortsättning på nästa sida* ►

► *fortsättning Anneli Hulthén, Göteborgs stad.*

– Ett annat viktigt steg i arbetet mot en tydligare struktur i stadens styrning är den bolagsutredning som tillsatts. Syftet med denna översyn är att hitta sätt att bygga ihop bolagen under ett mindre antal koncernbolag för att på det sättet uppnå bättre styrning och kontroll.

#### **Vilken betydelse har ledningens inställning till dessa frågor?**

– Att vi visat att vi tagit både oegentligheterna och anklagelserna om desamma på största allvar har enligt mig varit en avgörande faktor för våra möjligheter att hantera detta på ett ansvarsfullt sätt. Det är en oerhört viktig markering att vi i kommunens ledning med största öppenhet samarbetat med både konsulter och utredare från rättsväsendets sida, för att gå till botten med det som skett och inte skett.

## Den verkställande ledningens perspektiv

Enligt den svenska bolagsstyrningsmodellen har den verkställande direktören en viktig position. Verkställande direktören ansvarar för den dagliga förvaltningen av bolaget gentemot styrelsen. I statliga myndigheter har generaldirektören motsvarande uppgifter men är direkt ansvarig inför regeringen och inte inför myndighetens styrelse/insynsråd.

Gemensamt för verkställande direktören och generaldirektören är att de direkt ansvarar för en effektiv resursanvändning inom verksamheten. De bör alltså tillse att organisationens interna styrning och kontroll de facto är väl utformad och fungerar effektivt. Som stöd för detta har ledningen hela den övriga organisationen och fungerar som ett skydd mot saker som kan gå fel. Annorlunda uttryckt -organisationen har ett bromssystem – som gör att man snabbare och säkrare kan nå sina mål.

För att behålla vår svenska tätposition i företagande och bolagsstyrning måste den interna styrningen och kontrollen vara genomtänkt, kostnadseffektiv och dynamisk. Det bör alltså finnas en ändamålsenlig arkitektur för intern styrning och kontroll, med kontroller som är placerade där de gör mest nytta och löpande följs upp av verksamhet och ledning. En intern styrning och kontroll som inte ges uppmärksamhet tenderar över tid att försvagas.

# Ur en företagsledares perspektiv

## **Leif Linde, Verkställande direktör vid Riksbyggen:**

### **Vilka är utmaningarna som vd när det gäller att utforma en effektiv intern styrning och kontroll i företaget?**

– Att skapa förståelse bland medarbetarna för att ordning och reda, rutiner och kontroll främjar kreativitet. Det är lättare att gå på lina om det finns ett fungerande och känt skyddsnet.

### **Hur ser du på styrelsens roll för att åstadkomma en effektiv intern styrning och kontroll i företaget?**

– Den ska kräva att robusta och transparenta system finns och att nivån är rimlig i relation till bolagets karaktär och storlek. Styrelsen ska också regelbundet utvärdera de effekter som system för styrning och kontroll har för verksamhetens resultat.

### **Hur ser du på internrevisionens roll i arbetet med att skapa en god intern styrning och kontroll?**

– God kunskap om bolagets affärsidé och framgångsfaktorer är nödvändiga för att internrevisionen utformas på ett sätt som främjar verksamheten. Viktigt att energi läggs på att understödja ledning och styrelsens ambition att organisationen ska uppleva internrevisionen som ett stöd.

# Ur en myndighetschefs perspektiv

## **Katrin Westling Palm, generaldirektör på Pensionsmyndigheten:**

### **Har Pensionsmyndigheten krav på intern styrning och kontroll och att redovisa denna externt?**

– Ja, liksom alla stora statliga myndigheter som måste ha internrevision. Styrelsen ska varje år i samband med årsredovisningen försäkra att den interna styrningen och kontrollen i myndigheten är tillfredsställande.

### **Är det de yttre kraven som styr Pensionsmyndighetens arbete med intern styrning och kontroll?**

– Nej, egentligen inte. Jag använder det i arbetet som ett viktigt instrument för att tidigt identifiera svagheter i myndigheten. Jag har fått med mig både personal och styrelse på det synsättet. Därmed uppfyller vi även de yttre kraven.

### **Kan du ge exempel?**

– Vi har under det gångna året identifierat några brister i rutinerna för personkänsliga uppgifter. Vi åtgärdar dem nu. Det har således inte inträffat någon incident. Vi har bara konstaterat lite för hög risk för att det skulle kunna inträffa. Det är tillräckligt för att agera.

Det är lättare att gå på lina om det finns ett fungerande och känt skyddsnet.

**Leif Linde,**  
vd vid Riksbyggen



Jag använder intern styrning och kontroll i arbetet som ett viktigt instrument för att tidigt identifiera svagheter i myndigheten.

**Katrin Westling Palm,**  
generaldirektör på  
Pensionsmyndigheten



## Några råd för bättre intern styrning och kontroll

- Lyft blicken och anlägg ett **utifrån-in-perspektiv**. Ofta reduceras intern styrning och kontroll till interna angelägenheter, men som intervjuerna visar så ställer även externa intressenter krav på intern styrning och kontroll i företag, myndigheter och andra organisationer.
- Intervjuerna pekar på **konkurrensfördelar** och reducerade kapitalkostnader för näringslivet när hela kedjan av intressenter – styrelse, verkställande ledning, ägare och investerare - agerar på rätt information.
- **Externa intressenter** såsom tillsynsorgan, börs, ägare, analytiker och revisorer indikerar samtliga att detta är viktiga frågor som de beaktar och granskar utifrån deras ansvar och uppgifter.
- Styrelsens och ledningens arbete är avgörande. Styrelsen måste aktivt övervaka den samlade interna styrningen och kontrollen. Ledningen måste ge **entydiga och klara signaler** ut till organisationen om vad som gäller, väga kostnader mot nytta i utformningen av rutiner, policier och olika kontroller och vidta åtgärder när regler, normer och beslut inte följs.
- Kraven ökar på företag, myndigheter och andra organisationer – fortsatt globalisering, ökad komplexitet, outsourcing och ökad hastighet i förändringarna. Intern styrning och kontroll ska ses som **ett medel att hantera dessa krav och inte som en pålaga**.
- Se till att alla ansvarsområden och nya frågeområden **finns med i organisationens interna styrning och kontroll**. Det gäller sådant som extern informationsgivning, organisationens samhällsansvar och förtroendekapital, oegentligheter och korruption, hållbarhetsperspektivet, arbetsmiljön och organisationens arbetskultur och etik.

# Vad säger FAR och Internrevisorerna?

## Dan Brännström, generalsekreterare i FAR:



### Vilken roll spelar intern styrning och kontroll för företag och andra organisationer?

– Jag vill påstå att intern styrning och kontroll är en nödvändig del av en organisations DNA. Ytterst är det en förutsättning för överlevnad, och därför måste styrelse och ledning alltid ha dessa frågor på sin agenda.

### Vad betyder arbetet med intern styrning och kontroll för era medlemmar?

– Här kan FARs medlemmar göra stor skillnad genom olika gransknings- och rådgivningsuppdrag. En god intern styrning och kontroll leder ju till effektivitet och trygghet inom organisationen men också förtroende utåt.

### Varför ge ut denna skrift?

– Från FARs sida vill vi helt enkelt förmedla insikt om betydelsen av intern styrning och kontroll, allt för att företag och organisationer ska lyfta dessa frågor allt högre på agendan.

## Klas Schöldström, generalsekreterare i Internrevisorerna:



### Vilken roll spelar intern styrning och kontroll för företag och andra organisationer?

– Intern styrning och kontroll är inga konstigheter. Det går ut på att hålla en organisation på banan, under resan mot dess mål, så att man inte i onödan kör av vägen.

### Vad betyder arbetet med intern styrning och kontroll för era medlemmar?

– Det är själva kärnan i våra medlemmars verksamhet. Internrevision går ut på att utveckla och kvalitetssäkra den interna styrningen och kontrollen, i bred mening. Organisationer har olika mognadsgrad när det gäller den interna styrningen och kontrollen. Om den inte är så välutvecklad kan internrevisionen bidra till utvecklingen. Ju bättre det fungerar, ju mer kan internrevisionen gå över till att kvalitetssäkra.

### Varför ge ut denna skrift?

– Som ett bidrag till att utveckla och kvalitetssäkra intern styrning och kontroll i de organisationer där internrevisorer verkar. Det globalt accepterade ramverket för detta är utvecklat av COSO, och IIA är en av COSO:s fem medlemsorganisationer.

## FAR

FAR är branschorganisationen för redovisningskonsulter, revisorer och rådgivare med ca 6 000 medlemmar. Genom dotterföretaget FAR Akademi bedriver FAR en omfattande för- och utbildningsverksamhet.

## Internrevisorerna

Internrevisorerna är den svenska branschorganisationen för yrkesverksamma internrevisorer – och är en del av det globala Institute of Internal Auditors (IIA) med mer än 180 000 medlemmar. Den svenska organisationen grundades 1951 och har idag ca 700 medlemmar från stora företag och myndigheter.

Internrevisorerna | Sweden  
The Institute of Internal Auditors

# Mer om intern styrning och kontroll

## Kurser

FAR och Internrevisorerna arrangerar kurser i intern styrning och kontroll (både som del av deras årliga kursutbud och som anpassade kurser för enskilda företag och myndigheter).

## Dokument från standardsättande organisationer

- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): *Internal Control – Integrated Framework*, 2013
- International Federation of Accountants (IFAC): *Evaluating and improving internal control in organizations*, 2013


## Böcker

- Arwinge, O.: *Internal control in the financial sector – A longitudinal study of an insurance company*, 2014.
- Arwinge, O.: *Internal Control – A study of concepts and themes*, Springer Physica Verlag, 2013.
- Wikland, T: *Intern styrning och kontroll – både lönsamt och säkert*, Far Akademi, 2012.

## Artiklar

- Arwinge, O., Wikland, T: *Utvecklingen av intern styrning och kontroll – Reflektioner utifrån uppdaterat ramverk*, Balans, fördjupningspublikation nr 1/2014.
- Arwinge, O., Rost, I: *Modellen om tre försvarslinjer skapar struktur kring riskägarskapet*, Balans, nr 6/2013.
- Arwinge, O., Hult, A.: *Ställ fler frågor om intern styrning och kontroll*, Balans, nr 2/2013.
- Arwinge, O., Olve, N-G.: *Hur förmedlar styrelser riskaptit? Reflektioner utifrån ny vägledning*, Balans, Nr 4/2012.
- Arwinge, O., Munkby, T: *Intern kontroll i finansiell sektor – en studie av brister*, Balans, nr 6-7/2011.
- Hult, A., Svernlöv, C.: *Styrelsens roll i riskarbetet - är ansvaret större om risker inte hanteras korrekt?* Balans nr 3/2012
- Hult, A., Svernlöv, C.: *Är IFACs vägledning om intern styrning och kontroll rätt väg framåt?* Balans, nr 11/2012
- Hult, A., Svernlöv, C.: *Hur påverkar sociala medier bolagsstyrning*, Balans nr 5/2013





Öppenhet är nyckeln, det vill säga att vi skapar ett klimat där risker och misstag lyfts fram för att vi skall kunna lära oss.

**Michael Wolf, vd på Swedbank**

Brister i informationsgivning beror ofta i sin tur på att det finns brister i bolagets interna styrning och kontroll.

**Annika Poutiainen, Nasdaq OMX, chef över börsens övervakning.**

Det är viktigt att det finns ett förtroende mellan bolag och ägare. Förtroende är bra men kontroll är bättre. De omfattande företagskandalerna som uppdagades i början av 2000-talet visar om inte annat detta.

**Carina Markow Lundberg, ägaransvarig vid Folksam.**