



Kandidatuppsats HT-04

Sarbanes Oxley Act

– En tvingande förändring

Cathrine Hobler
Henrik Holmqvist
Anna Paulsson

Handledare: Agneta Erfors
Bengt Igelström

Förord

Nyår har precis passerat och det närmar sig slutet på vår utbildning. Resultatet av utbildningen är den uppsats du nu håller i din hand. Utan all den hjälp vi fått från Sydkraft hade vi inte kunnat genomföra vårt arbete. Vi vill därför rikta ett speciellt tack till dem. Vi vill även rikta ett stort tack till våra handledare, Bengt Igelström och Agneta Erfors, för all hjälp och allt stöd i både svåra och roliga stunder.

Malmö, januari 2005

Anna Paulsson

Cathrine Hobler

Henrik Holmqvist

Summary

Sarbanes Oxley Act (SOA) is an American legislation, which also effect Swedish companies. The act is applicable on all companies, American and non-American, that is noted on the American stock market. SOA demands among other things that the companies have a highly developed internal control system. The Swedish company will in different degrees be affected by an American working process, which can result in both positive and negative effects. The purpose of this dissertation is to analyse the different effects that SOA will have on the three Sydkraft companies that recently implemented SOA.

We have worked with case studies as investigation method. The company we have examined are Sydkraft AB, Sydkraft Nät AB and Sydkraft Försäljning AB. A German energy company, E.ON and a Norwegian energy producing company, Statkraft, which owns the Sydkraft group. The group is affected by SOA because E.ON is noted on New York stock exchange.

Since SOA is a relative new phenomenon there are now substantive theories. Instead, we have used two general theories, agency theory and new institutional theory to do our analysis.

The different companies in the Sydkraft group have, in general, a positive attitude to SOA, because it can be useful in several different ways, for example a tool to handle risk and controls in the everyday work, to harmonise the business activities and to increase the stringency in the companies. Some of the negative aspects with SOA are that the mapping of the processes is too detailed and the cost for implementation and sustaining the system is high. In addition to this the cost of audit will drastically increase. In spite of all this negative effects, the companies have a more positive than a negative attitude to SOA.

In our investigation we have come to the conclusion that because of SOA the agency cost will increase. We have also come to the conclusion that, even if SOA is a coercive change, the companies have been surprisingly positive to the change. Further more we have concluded that the changes will be greater in some of the companies than on others.

Sammanfattning

Sarbanes Oxley Act (SOA) är en amerikansk lag som även påverkar svenska företag. Lagen är tillämplig på samtliga amerikanska och icke-amerikanska företag som är noterade på någon amerikansk börs. SOA ställer bland annat krav på att bolagen har ett välutvecklat internkontrollsystem, vilket ska bidra till att den finansiella redovisningen blir mer korrekt. Genom SOA kommer företagets ekonomichef och VD att få personligt ansvar för företagets finansiella rapportering. De ska intyga att varje delårsrapport och årsrapport som lämnas är korrekt, skulle intygandet visa sig vara osant blir konsekvenserna böter och i värsta fall fängelse. De svenska företagen kommer i olika grad påverkas av ett amerikanskt arbetssätt vilket både kan ge positiva och negativa effekter. Syftet med uppsatsen är att utreda vilka effekter SOA får för tre Sydkraftbolag som nyligen har implementerat SOA.

Som undersökningsmetod har vi arbetat med fallstudier. Datainsamling har skett med hjälp av semistrukturerade djupintervjuer. Företagen vi har genomfört undersökningen på är Sydkraft AB, Sydkraft Nät AB och Sydkraft Försäljning AB. Sydkraftkoncernen ägs av ett tyskt energibolag, E.ON, och ett norskt elproducentbolag, Statkraft. Koncernen drabbas av SOA eftersom E.ON är introducerat på New York- börsen.

Eftersom SOA är en relativt ny företeelse har vi fått använda oss av två generella teorier, agentteorin och nyinstitutionell teori, som stöd i vårt analysarbete.

De olika företagen i Sydkraftkoncernen har i allmänhet varit positiva till implementeringen av SOA, då de kan ha nytta av SOA på flera olika sätt. Som exempel kan nämnas; ett beskrivningsverktyg för att hantera olika risker och kontroller i arbetet, harmonisera verksamheten och öka stringensen i bolagen. Negativa aspekter som dykt upp med SOA är att det krävs en allt för detaljrik nivå. Ytterligare en negativ aspekt är kostnaden för att implementera och hålla i gång systemet är hög. Dessutom kommer revisionskostnaden att stiga avsevärt. Trots alla dessa negativa aspekter ser bolagen mer positivt än negativt på SOA.

I vår undersökning har vi kommit fram till att kontrollen av agenten kommer att öka i form av ökad revision och därmed blir även agentkostnaderna större. Vi har dessutom kommit fram till att även om SOA är en tvingande förändring så har mottagandet varit överraskande positivt. Vidare har vi kommit fram till att förändringarna inte blir lika stora för de olika bolagen.

Innehåll

1 INLEDNING.....	7
1.1 BAKGRUND.....	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	8
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	9
1.4 SYFTE.....	9
1.5 TEORETISK REFERENS RAM.....	10
1.6 AVGRÄNSNING.....	10
1.7 DISPOSITION.....	10
2 VETENSKAPLIG METOD.....	12
2.1 METODOLOGISK DISKUSSION.....	12
2.2 KAPITELSAMMANFATTNING.....	14
3 SARBANES OXLEY ACT (SOA).....	16
3.1 LAGENS SYFTE.....	16
3.2 SECURITIES AND EXCHANGE COMMITTEES TILLÄMNINGSFÖRESKRIFTER.....	17
3.2.1 Revisionskommittéer.....	17
3.2.2 Utökat ansvar för VD och ekonomichef.....	18
3.2.3 Revisorsrotation.....	19
3.2.4 Låneförbud.....	19
3.3 FÖRBJUDNA TJÄNSTER.....	19
3.4 INTERN STYRNING OCH KONTROLL.....	20
3.5 KAPITELSAMMANFATTNING.....	21
4 TEORI.....	22
4.1 AGENTTEORI.....	22
4.1.1 Förutsättningar.....	22
4.1.2 Problematik.....	24
4.1.3 Agentteorin och SOA.....	25
4.1.4 Sammanfattning.....	25
4.2 NYINSTITUTIONELL TEORI.....	26
4.2.1 Vad är en institution?.....	26
4.2.2 Förändringar i institutioner.....	27
4.2.3 Nyinstitutionell teori och SOA.....	28
4.2.4 Sammanfattning.....	28
4.3 ANALYSMODELL.....	29
4.4 KAPITELSAMMANFATTNING.....	30
5 EMPIRISK METOD.....	31
5.1 VAL AV ÄMNE.....	31
5.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSOBJEKT.....	31
5.3 VAL AV DATAINSAMLINGSMETOD.....	32
5.4 VAL AV RESPONDENTER.....	32
5.5 INFÖR INTERVJUERNA.....	33
5.6 VAL AV FRÅGOR.....	33
5.7 STUDIENS TROVÄRDIGHET.....	34
5.8 KAPITELSAMMANFATTNING.....	34

6 EMPIRI	36
6.1 FALLBESKRIVNING SYDKRAFTKONCERNEN.....	36
6.1.1 <i>Sydkraft AB</i>	36
6.1.2 <i>Sydkraft Nät AB</i>	37
6.1.3 <i>Sydkraft Försäljning AB</i>	39
6.1.4 <i>Generellt för de tre Sydkraftbolagen</i>	40
6.2 SOA-EXPERTEN PÅ PWC	41
6.3 KAPITELSAMMANFATTNING	42
7 ANALYS	43
7.1 INSTITUTIONELLA ASPEKTER	43
7.2 LEDNINGENS OCH PERSONALENS MOTTAGANDE AV SOA.....	44
7.3 FÖRÄNDRINGAR I FÖRHÅLLET MELLAN PRINCIPAL OCH AGENT	45
7.4 PROBLEM MELLAN PRINCIPAL OCH AGENT.....	46
7.5 POSITIVA RESPEKTIVE NEGATIVA EFFEKTER AV SOA.....	47
7.6 KAPITELSAMMANFATTNING	49
8 AVSLUTNING	51
8.1 SLUTSATSER	51
8.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	54
LITTERATURLISTA	55

BILAGOR

1 Inledning

Sarbanes Oxley Act (SOA) är en amerikansk lag som även påverkar svenska företag. De svenska företagen kommer i olika grad påverkas av ett amerikanskt arbetsätt vilket både kan ge positiva och negativa effekter. Syftet med uppsatsen är att utreda vilka effekter SOA får för tre Sydkraftbolag som nyligen har implementerat SOA.

1.1 Bakgrund

Tillkomsten av Sarbanes Oxley Act (fortsättningsvis förkortat SOA) är ett resultat av ett antal företagsskandaler som ägde rum i USA i början av 2000-talet, där bland annat de stora börsföretagen Enron och WorldCom var inblandade. Enron försattes i konkurs i december 2001 och i samband med konkursen uppmärksammades det att företaget redovisat allt för höga vinster ända sedan 1997.¹ I utredningen av Enrons konkurs framkom det även att revisionsbyrån som reviderat företaget sedan 1984 hade godkänt tvivelaktig bokföring. Revisionsbyrån ska även ha förstört dokument och elektronisk post månaderna före konkursen. Dokumenten visade att Enron hade manipulerat sin bokföring så att förluster dolts och vinster överdrivits. Följderna av detta blev katastrofala, då anställda miste sina pensioner och tiotusentals andra anställda miste sina jobb. Som en följd av denna skandal minskade förtroendet för företags finansiella rapportering, företagsledning och revisorernas opartiska granskning. År 2002 drabbades USA av ännu en stor skandal, denna gång var det USA:s näst största teleombolag, WorldCom. De hade precis som Enron manipulerat sina bokslut så att ett avsevärt bättre resultat redovisades.²

SOA kom till för att förhindra att liknande skandaler sker i framtiden. Det ska bland annat ske genom att öka den interna kontrollen och på så sett ska den finansiella rapporteringen bli mer korrekt. Lagen tillämpas på samtliga företag, amerikanska och icke-amerikanska, som är noterade på någon amerikansk börs eller marknadsplats. Således påverkas även vissa svenska bolag, till exempel ABB, Volvo, Ericsson, Sydkraft och Swedish Match. År 2002 godkändes och undertecknades den nya lagstiftningen av den amerikanske presidenten George W Bush.³

SOA grundar sig på amerikanska förhållanden och det kan därför vara svårt för andra länder med andra förutsättningar att tillämpa lagen. Till exempel skiljer sig amerikanska och svenska bolagsstyrelsers sammansättning åt. I USA består styrelsen till stor del av anställda företagsledare och tidigare var det styrelsen som utsåg revisorn som skulle granska bolaget. Revisorns oberoende kunde under sådana förhållanden ifrågasättas. Med införandet av SOA är det numera en oberoende kommitté som utser revisorn.

¹ Beckman, H, Sunesson, C, (refererat till Andersson M)

² Ibid

³ Lingqvist, H s. 7

Forskningen i Sverige kring ämnet SOA är begränsad. Tidigare infallsvinklar har bland annat varit inriktade på hur den nya lagen står i strid med svenska lagar samt hur revisorerna har påverkats av SOA.⁴ Vår studie belyser ett annat område där vi försöker få ökad kunskap om vad SOA har för positiva och negativa effekter på företagen. För att ta reda på effekterna har vi valt att göra vår undersökning på tre Sydkraftbolag som nyligen har implementerat SOA.

Anledningen att Sydkraftkoncernen påverkas av SOA är att koncernen till viss del ägs av ett tyskt energibolag, E.ON, vilket är noterat på den amerikanska börsen Dow Jones. Sydkraft AB samt två helägda dotterbolag, Sydkraft Nät AB samt Sydkraft Försäljning AB, började arbetet med att implementera SOA våren 2004. Sydkraftkoncernen består av 45 rörelsedrivande dotterbolag som tillsammans omsätter 24 miljarder kronor. Sydkraft säljer bland annat el, naturgas, gasol, värme och kyla.

1.2 Problemdiskussion

Eftersom SOA infördes kan man anta att det fanns luckor i den amerikanska lagstiftningen. Det fanns antagligen inga incitament att handla moraliskt och det fanns utrymme för ledande personer i företagen att agera i eget intresse. I och med att många bolag i USA har utspritt ägande, finns ingen ägarkontroll av ledningen. Detta bidrog ytterligare till att företagsledningarna kunde handla mer i eget intresse än i ägarnas. Genom SOA har ett försök gjorts att förhindra dessa luckor och det ställs ett allt större krav på företagets ledning. I varje årsredovisning och kvartalsrapport ska VD och ekonomichef intyga att de har granskat rapporten och att rapporten innehåller korrekt information om företagets resultat och ekonomiska ställning. Visar sig intygandet vara osant blir VD respektive ekonomichef personligt ansvariga och kan dömas till böter eller i värsta fall fängelse.⁵

Införandet av SOA påverkar företagen i Sverige på många olika sätt. För svenska företags del träder lagen i kraft den 15 juli 2005.⁶ En aspekt om hur införandet av SOA påverkar svenska företag har vi redan tagit upp ovan, det vill säga det personliga ansvaret för företagets ledning. Ytterligare en aspekt som kan nämnas är att det förväntas att en grundlig kvalitetssäkring har skett av hela rapporteringskedjan, allt från den enskilda affärshändelsen till det avtryck den gör i rapporteringen. En nyhet för de svenska företagen är även att det befintliga interna kontrollsystemet som ska finnas på ett publikt aktiebolag ska kompletteras och utvärderas regelbundet i förhållande till riskerna. SOA ställer även ett krav att alla rutiner och processer måste dokumenteras.⁷

⁴ FAR: s utredning

⁵ Lingqvist, H s. 7

⁶ www.di.se/nyheter

⁷ Ibid s. 8

Sättet att organisera företagsledningen och revisionen skiljer sig ganska mycket åt mellan Sverige och USA. I USA har det tidigare varit vanligast att styrelsen har utsett revisorn, och eftersom styrelsen till stor del består av anställda företagsledare var det enkelt för dem att skaffa sig inflytande över revisionen. Det har därför under lång tid funnits en så kallad revisionskommitté i alla bolag som är noterade på den amerikanska börsen. Kommittén består av styrelseledamöter som inte är anställda i bolaget och anses därför vara oberoende. I revisionskommitténs arbetsuppgifter ingick tidigare bland annat att oberoende av företagsledningen övervaka redovisningen och kontrollsystemet. Med införandet av SOA har revisionskommitténs arbetsuppgifter utökats till att även omfatta ansvaret för att tillsätta bolagets revisor. Denna förskjutning av arbetsuppgifter har gjorts för att minska styrelsens inflytande över revisionen. I Sverige däremot har det inte ansetts nödvändigt att lagstifta om en revisionskommitté, detta beror främst på att det är bolagsstämman som utser revisorn och att styrelseledamöterna med undantag för VD oftast inte är anställda i bolaget. I Sverige finns det alltså inte samma behov av övervakning och kontroll som i USA,⁸ men trots detta kräver SOA att revisionskommittéer inrättas.

Införandet av SOA kommer alltså att påverka företagen på många olika sätt. Alla olika krav som SOA ställer kommer med sannolikhet skapa merarbete för företagen och detta torde därmed leda till att kostnaderna förändras.

Vi har diskuterat vilken påverkan SOA har på Sydkraftbolagen, både vad gäller kostnader och andra aspekter. Kommer revisionen och därmed revisionskostnaden att påverkas med tanke på att SOA kräver ett välutvecklat internt kontrollsystem, där riskerna är identifierade? Kommer företagen att kunna använda sig av SOA för att minska risken för att allvarliga fel uppstår? Kommer företagsledningens ersättningar att förändras? Diskussionen utmynnade i den problemformulering som följer.

1.3 Problemformulering

Vilka positiva respektive negativa effekter kommer införandet av SOA medföra för Sydkraftbolagen?

1.4 Syfte

Den företagsekonomiska forskningen kring SOA i Sverige är obefintlig. Genom vår studie vill vi därför ge ett bidrag både till den teoretiska och den praktiska världen.

⁸ Svernlöv, C; Blomberg, E

Syftet med denna uppsats är att öka kunskapen om vad SOA kan ge för positiva och negativa effekter för de tre olika Sydkraftbolagen.

1.5 Teoretisk referensram

Då SOA är en ny företeelse saknas substantiva teorier i ämnet. För att kunna beskriva de effekter SOA medför för företagen har vi valt att arbeta med delar av två generella teorier, agentteorin samt nyinstitutionell teori. Inom agentteorin har vi arbetat med agent-principal-förhållandet och de problem som kan uppstå. I den nyinstitutionella teorin har vi arbetat med tvingande institutionella förändringar.

1.6 Avgränsning

I det här arbetet kommer vi endast att belysa vilka positiva och negativa effekter SOA kan medföra. Vi kommer inte att ge någon detaljerad beskrivning av lagens lydelse, utan en övergripande innebördsbeskrivning.

Av alla svenska bolag som har påverkats av SOA kommer vi endast att utföra undersökningen på Sydkraft. Vidare har vi valt att avgränsa oss genom att endast undersöka tre av Sydkraftkoncernens bolag. En förklaring till våra val ovan behandlas närmare i den empiriska metoden.

1.7 Disposition

I **kapitel 2** beskriver vi uppsatsens metod. Kapitlet börjar med en beskrivning av vårt val av undersökningsmetod. Därefter argumenterar vi för vårt val av det hermeneutiska förhållningssättet med ett induktivt angreppssätt. Vi beskriver sedan vårt val av två generella teorier, agentteorin och nyinstitutionell teori och till sist diskuterar vi varför vi valt en kvalitativ datainsamlingsmetod.

I **Kapitel 3** ges en övergripande innebördsbeskrivning av SOA.

Kapitel 4 behandlar de teoretiska infallsvinklar som används för att analysera vårt empiriska material. Delar av agentteorin och nyinstitutionell teori diskuteras vilka mynnar ut i en modell som knyter ihop SOA och teorierna.

Kapitel 5 innehåller den empiriska metoden. Här argumenterar vi för ämnesvalet och datainsamlingsmetoden. Vidare beskrivs hur urvalet av respondenter har gått till, vilka frågor som ställdes samt hur vi har hanterat olika metodproblem.

I **Kapitel 6** beskrivs våra fallföretag Sydkraft AB, Sydkraft Nät AB och Sydkraft Försäljning AB. I kapitlet redogör vi även för respondenternas svar som vi samlat in i vår empiriska undersökning.

I **Kapitel 7** analyserar vi med hjälp av vår analysmodell de data som samlats in under den empiriska undersökningen.

I **Kapitel 8** drar vi slutsatser av vårt analyserade material samt ger förslag på fortsatt forskning.

2 Vetenskaplig metod

I detta kapitel förs metodologiska diskussioner. Först argumenterar vi för varför vi valt fallstudier som undersökningsmetod. Därefter diskuterar vi vårt val av ett hermeneutiskt förhållningssätt med ett induktivt angreppssätt. Vidare förklarar vi vårt val av två generella teorier, agentteorin och nyinstitutionell teori. Till sist kommer en beskrivning av varför vi valt kvalitativ datainsamlingsmetod.

2.1 Metodologisk diskussion

Före examensarbetets start, fick vi access på en stor svensk koncern, Sydkraft. Vi såg då möjligheten att genomföra vår undersökning där. Det föll sig då naturligt för oss att använda fallstudien som forskningsmetod. När man arbetar med fallstudier undersöker man ett eller ett par avgränsade enheter.⁹ Vi valde att genomföra undersökningen på tre olika företag inom koncernen. Förutom fallstudier finns det ett flertal andra forskningsmetoder, som exempel kan nämnas survey och experiment. Vid surveyundersökningar och experiment riktar man sig till en större grupp.¹⁰ De olika undersökningsmetoderna syftar till olika saker. Syftet med experiment är att ta reda på sambandet mellan olika variabler¹¹ medan survey syftar till att finna mönster så att man kan göra jämförelser.¹² Vi var inte ute efter något av dessa syften utan ville istället få en djupare förståelse för vilka effekter SOA ger på det tre olika Sydkraftbolagen. Fördelen med fallstudier är att man främst studerar det som sker i verkliga förhållanden och att man får en mycket ingående kunskap om själva fallet. Nackdelarna kan vara att man inte vet om det man kommer fram till är ett vanligt förekommande eller det bara gäller för det man studerar.¹³

Förenklat kan man säga att det finns två vetenskapliga förhållningssätt, positivism och hermeneutik.¹⁴ Positivismen syftar till att med strikt objektivitet mäta orsak-verkan-samband och lagbundenhet mellan olika variabler,¹⁵ medan hermeneutiken syftar till att förstå hur människor uppfattar världen, vilket inte kan mätas utan måste tolkas.¹⁶ Eftersom vårt problem är ett utforskat område lämpar det sig väl med en explorativ studie. Vi har även en viss förförståelse till problemet och då passar det att använda det hermeneutiska förhållningssättet. Positivismen är mindre lämplig att använda sig av i vår uppsats eftersom forskaren måste vara objektiv det vill säga inte låta sig påverkas av utomvetenskapliga värderingar. Istället för att

⁹ Halvorsen, K s. 67

¹⁰ Bell, J s. 19ff

¹¹ Halvorsen, K s. 66

¹² Bell, J s.19

¹³ Wallén, G s 115

¹⁴ Patel, R; Davidson, B s.23

¹⁵ Wallén, G s. 27

¹⁶ Hartman, J s.107

göra uppskattningar och bedöma det empiriska materialet görs mätningar och statistiska analyser i det positivistiska förhållningssättet.¹⁷

Våra datainsamlingsmetoder har bestått av intervjuer i vilka vi fick ta del av människors upplevelser och erfarenheter. Vår förförståelse har hjälpt oss att tolka och analysera det insamlade materialet vilket har lett till att vi fått en ny förståelse när vi gått vidare i vår undersökning.¹⁸ Detta har medfört att vi fått en bredare och bättre kunskap samt utökad förståelse om problemet.

Det finns två huvudsakliga vetenskapliga angreppssätt, deduktiv och induktiv. Deduktiv utgår ifrån teorin som förklarar företeelser i verkligheten, man formulerar en hypotes och undersöker den.¹⁹ Att ställa upp hypoteser och undersöka dem var inte aktuellt i vår undersökning eftersom området ännu är outforskat. Det induktiva angreppssättet utgår däremot från verkligheten för att finna mönster och formulera slutsatser,²⁰ vilket mer passade vårt sätt att arbeta. Vi har genomfört en empirisk undersökning innehållande intervjuer där syftet var att få reda på så mycket information som möjligt om SOA som berör vårt problem. Utifrån dessa intervjuer har vi fått en förståelse och dragit slutsatser om det enskilda fallet.

Svensk forskningen kring SOA är begränsad. Däremot har FAR gjort en utredning för att visa hur den nya lagen står i strid med svenska lagar samt hur revisorerna kommer att påverkas av SOA.²¹ Som vi tidigare nämnt är vår undersökning om SOA i Sverige en explorativ studie då någon tidigare studie med samma infallsvinkel inte har gjorts.

Målet med vår uppsats är att utifrån en empirisk undersökning få ökad kunskap om vad SOA kan ge för positiva och negativa effekter för Sydkraftbolagen. Som vi tidigare har nämnt är SOA en relativ ny företeelse och kan forskningsmässigt betraktas som ett jungfruligt område. För att tolka vårt empiriska material har vi därför upplevt ett behov av en teoretisk referensram som lämpar sig för att öka kunskapen om positiva och negativa effekter. Som nämntes i inledningskapitlet har vi valt att arbeta med agentteorin eftersom förhållandet mellan företagsledning och ägare kan betraktas som ett agent-principal-förhållande. Agentteorin förutsätter att det råder informationsasymmetri mellan företagsledningen och ägarna. För att minska företagsledningens informationsövertag kan ägaren övervaka eller genom kontrakt knyta företagsledningen till sig. Dessa två olika aktiviteter kostar pengar och är alltså en så kallad agentkostnad. Med hjälp av agentteorin ville vi ta reda på hur agentkostnaden kommer att förändras när redovisningen blir mer transparent. Kommer revisionskostnaden att öka eller minska? Kommer belöningarna till företagsledningen att förändras? Vidare har vi använt delar av nyinstitutionell teori eftersom införandet av SOA kan betraktas som en tvingande institutionell förändring. Hur har SOA mottagits på företagen?

¹⁷ Wallén, G s.27

¹⁸ Ibid s.33f

¹⁹ Wallén, G s.47f

²⁰ Ibid s.47

²¹ FAR: s utredning

Kommer förändringen leda till ökade kostnader? Hur förberedd är man på en förändring? Hur gjorde man innan förändringen? Denna teori kommer vi att knyta samman med hur de olika Sydkraftbolagen klarar av en tvingande förändring som SOA medför.

Efter att problemet var fastställt stod vi inför ett beslut om vi skulle använda oss av en kvalitativ eller en kvantitativ datainsamlingsmetod. Kvantitativa undersökningar har att göra med mängder, det vill säga frekvensen av något.²² Man delar upp världen i olika klasser och sen ställer man kvantitativa frågor om dessa klasser. Undersökningsmetoden söker den numeriska relationen mellan mätbara egenskaper.²³ Vi sökte ingen numerisk relation utan vi ville ha ökad kunskap om vårt ämne därför valde vi bort den kvantitativa metoden. När man använder sig av kvalitativa undersökningar vill man ta reda på hur någonting är beskaffat det vill säga vilka egenskaper något har. Denna undersökningsmetod söker förståelse för hur människor upplever sin situation. Syftet med metoden är att utveckla en teori som beskriver de föreställningar som individer har om sig själv och sin situation.²⁴ Vi insåg ganska omgående att en kvalitativ datainsamlingsmetod vore lämpligast, då vi bland annat söker ökad kunskap om hur SOA uppfattats av människorna i Sydkraftkoncernen. Ytterligare anledningar till att vi valde den kvalitativa metoden är för att företagen precis har infört SOA och därmed är kunskapen om lagen ganska begränsad på företagen samt att det inte finns mycket forskat om SOA. Vidare ansåg vi att intervjuer var det lämpligaste tillvägagångssättet för oss för att få reda på så mycket som möjligt av respondenterna. Det finns flera olika typer av intervjuer.²⁵ Djupintervjuer, som vi har valt att använda oss av i vår undersökning, är ett vanligt tillvägagångssätt när man använder sig av den kvalitativa metoden.²⁶ Grundtanken med denna typ av intervju är att exemplifiera, inte generalisera. Dessutom lämpar sig djupintervjuer när man endast ska intervjua ett fåtal respondenter.²⁷

2.2 Kapitelsammanfattning

Vi har arbetat med fallstudier, dels därför att vi hade access till undersökningsobjekten innan undersökningen började, dels för att få en djupare förståelse för effekterna med SOA. Undersökningen har skett efter det hermeneutiska förhållningssättet. Vi ansåg att detta förhållningssätt passade vårt problem bäst, då hermeneutiken syftar till att förstå hur människor uppfattar världen, vilket inte kan mätas utan måste tolkas. Det induktiva angreppssättet passade bäst med vårt sätt att arbeta då vi har utgått från verkligheten för att finna mönster och formulera slutsatser. Då SOA är en relativt ny företeelse finns det inte så mycket forskning kring ämnet än. Vi har använt oss av två generella teorier, agentteorin och

²² Saunders, M; Lewis, P; Thornhill, A s.327

²³ Hartman, J s.205ff

²⁴ Ibid s.272f

²⁵ Darmer, P s.253

²⁶ Svenning, C s.81

²⁷ Ibid s.95

nyinstitutionell teori, för att tolka vårt empiriska material. Vi valde att samla in kvalitativ data, därför att den kvalitativa metoden söker förståelse för hur människor upplever sin situation.

3 Sarbanes Oxley act (SOA)

I det här kapitlet ger vi en övergripande bild av lagstiftningen SOA. Lagen är tillämplig på samtliga amerikanska och icke-amerikanska företag som är noterade på någon amerikansk börs. SOA ställer bland annat krav på att bolagen har ett välutvecklat internkontrollsystem. Detta ska bidra till att den finansiella redovisningen blir mer korrekt. Genom SOA kommer företagets ekonomichef och VD att få personligt ansvar för företagets finansiella rapportering. De ska intyga att varje delårsrapport och årsrapport som lämnas är korrekt. Skulle intygandet visa sig vara osant blir konsekvenserna böter eller i värsta fall fängelse.

3.1 Lagens syfte

SOA är en lag som den amerikanska kongressen beslutade att införa år 2002. Lagen kom till bland annat som en följd av två stora företagsskandaler i USA, Enron- och WorldCom-skandalerna.

Lagen är tillämplig på samtliga amerikanska och icke-amerikanska företag som har inregistrerat aktier eller American Depositary Receipts (ADR) för handel på någon amerikansk börs eller marknadsplats.²⁸

Lagens syfte är att återställa investerarnas förtroende efter skandalerna och att garantera att den finansiella informationen som företagen lämnar ska vara korrekt. Detta syfte ska uppnås genom fyra huvudsakliga åtgärder:

1. Kraven på redovisning och information till aktiemarknaden blir stängare
2. Ökade krav på revisorns oberoende och professionalism
3. Krav på interna strukturer för revision och informationslämning till marknaden
4. Straffen blir strängare för brott mot lagen²⁹

²⁸ Svernlöv, C; Blomberg, E s.23f

²⁹ Ibid s.23

3.2 Securities and Exchange Committees tillämpningsföreskrifter

Securities and Exchange Committee (SEC) är den amerikanska motsvarigheten till svenska Finansinspektionen. Enligt SOA skall de ge ut tillämpningsföreskrifter för ett antal av lagens bestämmelser. Vissa tillämpningsföreskrifter är redan utgivna medan andra ligger för utredning. Det står klart att SEC inte gör några undantag för de utländska företag som omfattas av lagen utan dessa ska bland annat också vara tvungna att:

1. ”Tillsätta oberoende revisionskommittéer
2. Kräva att VD och ekonomichefen intygar redovisningens riktighet
3. Byta huvudansvarig revisor vart femte år
4. Under vissa förutsättningar upphöra med att lämna penninglån till sina företrädare”.³⁰

3.2.1 Revisionskommittéer

Enligt SOA måste företagen som omfattas av lagen inrätta så kallade revisionskommittéer. Dessa kommittéer ska vara ansvariga för tillsättandet av företagets revisorer samt att bestämma deras ersättning och övervaka deras arbete. Uppgifterna omfattas även av att upprätta instruktioner för att ta emot och behandla klagomål från företaget rörande internkontroll, redovisning och revisionsärenden. Instruktioner ska även upprättas för konfidentiella och anonyma uppgifter från bolagets anställda rörande oegentligheter med anknytning till redovisning och revision.³¹ SEC rekommenderar att revisionskommittén även bör ansvara för att relevant kartläggning och utvärdering sker och att nödvändiga förbättringar genomarbetas. Kommittén ska även kunna efter noggrann utvärdering avlägga en rekommendation till företagets VD och ekonomichef avseende hur dessa ska kunna intyga att all information om företagets finansiella ställning, operativa effektivitet samt regelefterlevnad är korrekt.³²

Medlemmarna i kommittén skall vara oberoende styrelseledamöter, vilket bland annat innebär att de förutom styrelsearvodet inte får ta emot någon som helst ersättning från företaget eller vara en till företaget eller dess dotterföretag närstående person. Alltså kan varken en VD eller arbetstagarledamot sitta med i revisionskommittén. I USA har revisionskommittéer funnits ända sedan 1978. En sådan kommitté består av personer som sitter i företagets styrelse men

³⁰ Svernlöv, C; Blomberg, E s.23

³¹ Ibid s.24

³² Lingqvist, H s. 7f

som inte är anställda i företaget. Uppgifterna för dessa kommittéer är att oberoende av företagets ledning övervaka företagets redovisning och kontrollsystem. I arbetsuppgifterna ingår numera även att utse revisorer eller revisionsfirmor som företaget ska använda sig av för granskning av den externa redovisningen. Revisionskommittén går tillsammans med revisorerna igenom planering av revisionsarbetet, tar del av rapporter och följer upp de åtgärder som revisorerna har föreslagit. I Sverige är det inte någon revisionskommitté som utser revisorerna utan det sker på företagets årliga bolagsstämma. Oftast är det bara företagets VD som sitter i styrelsen av företagets anställda ledning. Därför har det inte funnits samma behov hos svenska aktiebolag att inrätta revisionskommittéer. De svenska företag som omfattas av SOA kan däremot inte kringgå kravet med revisionskommittéer, utan de är tvungna att tillämpa den.³³

3.2.2 Utökad ansvar för VD och ekonomichef

På grund av SOA kommer nya krav att ställas på företagen. Det krävs bland annat att företaget som är skyldig att lämna in rapporter till SEC, löpande måste offentliggöra väsentliga förändringar av sin finansiella ställning eller verksamhet. Eftersom SEC inte är klar med sina tillämpningsföreskrifter är det ännu oklart vad detta innebär för icke-amerikanska företag. Man får utgå ifrån att de också kommer omfattas.³⁴

I samband med varje delårs- och årsrapport ska företagets VD och ekonomichef intyga att de har granskat rapporten och att rapporten, såvitt de känner till, inte innehåller några oriktiga uttalande samt att företagets redovisning och annan ekonomisk information i rapporten ger en rättvisande och korrekt bild av företagets ställning och resultat. Företagets VD och ekonomichef ska också bifoga ett intyg om att dessa rapporter till fullo uppfyller de krav som ställts upp i the Securities Exchange Act.³⁵ The Securities Exchange Act är en lag som reglerar den amerikanska aktiemarknaden samt hur vissa finansiella rapporter ska utformas.³⁶ Skulle det visa sig att VD:n och ekonomichefen har gjort ett vårdslöst osant intygande är konsekvenserna dryga böter på högst 10 miljoner kronor och fängelse upp till 10 år. Skulle det osanna intyget vara uppsåtligt kan det istället bli böter på upp till 50 miljoner kronor och fängelse upp till 20 år.³⁷

³³ Svernlöv, C; Blomberg, E s.24

³⁴ Ibid s.23

³⁵ Lander, G s. 4

³⁶ www.investorwords.com/4440/Securities_Exchange_Act_of_1934.html 041220

³⁷ Svernlöv, C; Blomberg, E s.23f

3.2.3 Revisorsrotation

Genom SOA åläggs de registrerade revisionsbyråerna ett förbud att tillhandahålla revisionstjänster till ett företag i de fall då företagets huvudansvarige revisor under bolagets senaste fem räkenskapsår har utfört revision på företaget. Dessa bestämmelser är således strängare än EU:s rekommendationer där en revisor tillåts att sitta sju år. Svenska regler säger däremot att en huvudrevisor väljs för fyra år i taget. Revisorn kan efter de fyra åren väljas om. Även i detta fall måste ett företag som omfattas av SOA följa dess regler och inte de svenska. Även om SOA säger att huvudrevisorn måste bytas ut efter ett visst antal år finns det inga hinder för att företaget kan ha kvar samma revisionsbyrå.³⁸

3.2.4 Låneförbud

Enligt SOA är det förbjudet för företag som omfattas av lagen att lämna penninglån till den som är styrelseledamot i företaget. Penninglån som lämnats före lagens ikraftträdande är dock inte förbjudna, under förutsättning att det inte sker någon väsentlig förändring av villkoren eller att de förnyas efter den 30 juli 2002. Dessa låneförbudsregler gäller formellt även svenska företag, men det är fortfarande oklart hur SEC kommer tillämpa dessa regler i förhållande till de utländska företagen.³⁹ För svenska bolag spelar det ingen roll hur SEC väljer att tillämpa låneförbudsreglerna eftersom det i svensk lagstiftning redan är förbjudet att lämna penninglån till styrelseledamot, VD samt aktieägare.⁴⁰ Skulle lånereglerna i SOA brytas är det samma straff som för andra brott mot Securities Exchange Act.⁴¹

3.3 Förbjudna tjänster

Många av SOA:s regler syftar till att reglera vad revisorerna inte får göra. Till exempel är revisorerna förbjudna att erbjuda och utföra vissa tjänster till företagen som de samtidigt reviderar. Nedan presenteras en lista över vilka tjänster som är förbjudna enligt SOA:

1. ”Bokföring eller andra tjänster som har att göra med det reviderade bolagets redovisningshandlingar eller årsredovisningshandlingar
2. Utformning och implementering av finansiella informationssystem

³⁸ Svernlöv, C; Blomberg, E s.26

³⁹ Ibid s.24

⁴⁰ Sveriges rikets lag 2004, ABL 12 kap. 7 §

⁴¹ Svernlöv, C; Blomberg, E s.24

3. Tjänster avseende bedömning och värdering samt utlåtande avseende apportegendom
4. Aktuarietjänster”⁴² (statistiska beräkningar och utredningar)
5. ”Tjänster rörande outsourcing av internrevision
6. Organisationsfunktioner eller personalresurser
7. Mäklare eller handlare, investeringsrådgivare eller bankinvesteringstjänster
8. Juridiska tjänster och experttjänster som inte har med revisionen att göra, samt
9. Andra tjänster som *Public Company Accounting Oversight Board* bestämmer är otillåtna.”⁴³

SOA ställer även upp andra förbud. Ett exempel är att företag som omfattas av SOA inte får anlita en revisionsfirma där företagets VD, controller, ekonomichef, redovisningschef eller någon annan person med motsvarande ställning som har varit anställd och i något avseende deltagit i bolagets revision under den ettårsperiod som föregått dagen då revisionen påbörjades.⁴⁴ I Sverige har revisorerna analysmodellen till hjälp för att testa sitt oberoende. Om SOA kommer medföra någon förändring återstår att se.

3.4 Intern styrning och kontroll

Företag som är börsnoterade förväntas ha byggt upp processer, rutiner och systemstöd för att på så sätt få ett bra internkontrollsystem. SOA ställer som krav att dessa system ska utvärderas regelbundet i förhållande till riskerna i företaget, samt att alla dessa rutiner och processer ska dokumenteras. Det ligger en stor förväntan på företagen att de gör en stor ansträngning för att distribuera och kommunicera gällande krav på rutiner och processer. Lingqvist, som skrivit artikeln ”*Sarbanes-Oxley Act - främjar utvecklingen av styrning och kontroll*” i tidningen Agenda, anser att företagen kommer att identifiera ett antal rapporteringsrutiner med tillhörande kontrollsystem som behöver förbättras samt uppdateras. På en övergripande nivå kan det handla om resurs- och kompetensbrister, tidspress, flaskhalsar eller samarbetssvårigheter vid framtagande av extern information. På en mer grundläggande nivå kan det röra sig om bristande instruktioner eller ineffektiva processer som påverkar kvaliteten på den externa informationen. Om det visar sig att brister förkommer är

⁴² Svernlöv, C; Blomberg, E s.25f

⁴³ Ibid

⁴⁴ Ibid s.26

det VD: s och ekonomichefens ansvar att göra en handlingsplan för att komma till rätta med problemen. Lingqvist anser att konsekvenserna av SOA blir att företagen kommer att gå en snabbare utveckling av god ägarstyrning till mötes. Han tror även att faktorer som bolagskultur och prioriteringar kommer att vara avgörande i längden samt att ”låt gå-attityden” inte kommer förändras direkt. ”Låt gå-attityden” kommer inte förändras förrän investeraren tar hänsyn till intern styrning och kontroll i sina investeringsbeslut.⁴⁵

3.5 Kapitelsammanfattning

Sarbanes Oxley Act (SOA) är en lag som kommer från USA. Alla företag, amerikanska eller icke-amerikanska som är noterade på någon amerikansk börs kommer att omfattas av SOA. För att rätt finansiell information ska komma ut till intressenterna kräver lagen ett väl utbyggt internt kontrollsystem och att alla rutiner dokumenteras. Nedan redogör vi för de konsekvenser SOA förväntas få för svenska företag.

- Införande av revisionskommittéer
- VD och ekonomichef blir personligt ansvariga för företagets finansiella rapporter
- Huvudrevisorn måste bytas ut efter fem år
- Hårdare krav på revisorns oberoende
- Processer och rutiner ska kartläggas och utvärderas

⁴⁵ Lingqvist, H s.8

4 Teori

I det här kapitlet beskriver vi två generella teorier, agentteorin och nyinstitutionell teori. Agentteorin beskriver relationen mellan två parter, agenten och principalen. Principalen anställer agenten för att få ett uppdrag utfört. Delar av nyinstitutionell teori behandlar institutionella förändringar. I vårt fall riktas intresset mot tvingande förändringar. Dessa teoretiska perspektiv utgör viktiga delar i den analysmodell som vi skapat för att förstå hur agenten och principalen påverkas av en tvingande förändring samt vilka problem och kostnader som kan uppstå.

4.1 Agentteori

Agentteorin identifierar relationen mellan två parter, agenten och principalen. Principalen är den som vill ha ett uppdrag utfört och agenten är den som utför uppdraget.⁴⁶ Somliga forskare hävdar att agentteorin utvecklades under 1970-talet⁴⁷ medan andra daterar den till 60-talet.⁴⁸ Jensen och Meckling samt Fama är tre forskare som starkt bidragit till teorins utveckling.⁴⁹

4.1.1 Förutsättningar

Enligt Ravn och Hull-Kristensen (2002) och Anthony och Govindarajan (2003) grundar sig agentteorin på olika förutsättningar. Nedan kommer vi att behandla sex av dessa förutsättningar.

1. Principalen och agenten är bägge nyttomaximerande

Enligt Ravn försöker både agenten och principalen skapa maximal nytta åt sig själv. Agenten vill ha belöning för utfört arbete och principalen vill ha valuta för sina pengar. Eftersom förhållandet förutsätts vara pareto-optimalt kan inte båda parternas nytta maximeras. Detta betyder att när nyttan för den ena parten ökar, minskar nyttan för den andre.

2. Det finns en målkonflikt mellan principalen och agenten

Principalen är endast intresserad av hur stor avkastningen blir på det satsade kapitalet och han vill således få ut så mycket som möjligt av agenten mot så liten belöning som möjligt. Agenten vill däremot det motsatta, stor belöning för liten insats.⁵⁰ Agenten är inte bara

⁴⁶ Ravn, J s. 80

⁴⁷ Artsberg, K s. 83

⁴⁸ Anthony, R.N s.585

⁴⁹ Mallin, C s. 10

⁵⁰ Ravn, J s. 82f

intresserad av finansiell kompensation utan vill även ha andra förmåner som till exempel fritid, flexibel arbetstid med mera. Enligt Anthony (2003) skapas ett värde när agenten anstränger sig för företaget, medan agentens fritid inte tillför företaget någonting. Föredrar agenten fritid framför ansträngning kallas detta för *work aversion*. Om agenten medvetet undanhåller sin ansträngning kallas det för *shirking*.⁵¹

3. Informationen mellan principalen och agenten är asymmetrisk

Agentens dagliga göromål är svåra för principalen att övervaka. Informationsasymmetri handlar om att principalen har otillräcklig information om agentens prestation och kan därför aldrig vara säker på att agentens ansträngning har varit till nytta för företaget. Om principalen inte bedriver någon form av övervakning över agenten är det bara agenten som vet om hans arbete strävar efter vad som är bäst för principalen. När agenten vet mer än principalen kallas detta för att agenten har *private information*.⁵²

4. Agenten är opportunistisk

Eftersom agenten har ett informationsövertag kan han försöka lura principalen genom till exempel lögn, bedrägeri och stöld. Principalen försöker gardera sig mot detta främst genom kontrakt. Det finns två olika typer av kontrakt, produktionskontrakt och beteendekontrakt. Produktionskontrakt innebär att agentens belöning grundar sig på det bidrag han tillför medan beteendekontrakt innebär att agenten får en fast lön oavsett om han tillför något eller inte.

5. Agenten handlar begränsat rationellt

Även om agenten har ett informationsövertag gentemot principalen saknar han fullständig information. Detta innebär att agenten tror att han handlar rationellt trots att så inte är fallet. På samma sätt handlar principalen vad det gäller kontroll över agentens beteende. Eftersom principalen saknar fullständig information kan inte han heller handla rationellt.⁵³

6. Agenten är riskovillig

Agentens och principalens riskbenägenhet ser olika ut. Eftersom agenten är bunden till principalen genom kontrakt och därigenom inte kan sprida sin risk är han mer riskovillig än principalen. Principalen kan däremot sprida sin risk på fler olika håll, till exempel genom ägande i flera olika företag.⁵⁴

⁵¹ Anthony, R.N s.582

⁵² Ibid s. 582f

⁵³ Ravn, J s. 83f

⁵⁴ Anthony, R N s. 582

4.1.2 Problematik

Det finns två olika problem som kan uppstå i principal-agentrelationer. Dessa är agentproblem och riskproblem. Agentproblemet uppstår på grund av den målkonflikt som finns mellan principalen och agenten samt att det är omöjligt eller väldigt dyrt för principalen att övervaka vad agenten presterar. Riskproblemet kommer av att parterna har olika inställning till att utsätta sig för risk. Agentteorin förutsätter att agenten är riskovillig när det gäller sina egna pengar. Däremot kan agenten vara riskneutral eller risksökande när det gäller principalens pengar.⁵⁵ För att agenten ska handla i principalens intresse krävs att någon form av reglering och/eller övervakning sker.⁵⁶

Agentkostnad

För att agenten ska handla i principalens intresse krävs det att principalen på någon sätt kan motivera agenten att göra detta. Detta kan ske genom antingen övervakning eller genom att erbjuda agenten förmåner och annan kompensation. Kostnaden för övervakning och belöningar kallas tillsammans med residualförlusten för direkta agentkostnader. Med residualförlust avses enligt Anthony (2003) skillnaden i agenten och principalens preferenser. Dessa skillnader skapar ytterligare kostnader.⁵⁷ Enligt Ross, Westerfield och Bradford (2003) kan agentkostnader delas upp i två olika kategorier, direkta och indirekta agentkostnader. De direkta agentkostnaderna definieras Ross på samma sätt som Anthony. De indirekta kostnaderna anser Ross vara till exempel ledningens ovilja att investera.⁵⁸ I vår uppsats kommer vi inte att beakta de indirekta agentkostnaderna utan endast de direkta.

Kontrakt

Reglering av någon form behövs för att få agenten att agera i principalens intresse. Detta sker vanligen genom kontrakt. Som vi nämnt tidigare finns det två typer av kontrakt, produktionskontrakt och beteendekontrakt. Tvångskontrakt är ett exempel på produktionskontrakt. Det utformas så att agenten endast får sin belöning om han uppfyller det som kontraktet kräver. Vid sådana kontrakt löper agenten hela risken och det är därför effektiva mot så kallat *shirking*. En nackdel med tvångskontrakt är att det saknas incitament för agenten att göra mer än vad som står skrivet i kontraktet. En annan nackdel är att en riskovillig agent knappast är villig att prestera nära maximum och ändå riskera att inte få någon belöning.

En vanlig form av beteendekontrakt är lönekontrakt. Lönekontraktet är utformat så att agenten får en fast lön oavsett prestation. I den här kontraktsformen är det principalen som löper hela risken. Den största nackdelen med lönekontrakt är att det inte skapar någon målgemenskap

⁵⁵ Ravn, J s. 85

⁵⁶ Artsberg, K s. 84

⁵⁷ Anthony, R N s.584

⁵⁸ Ross, S s. 14

mellan principalen och agenten. Eftersom agenten är opportunistisk kommer han att utnyttja detta och inte prestera speciellt mycket.⁵⁹

Övervakning

För att principalen ska kunna få mer symmetrisk information rörande agentens prestationer kan principalen använda sig av övervakning. Övervakning kan ske genom att principalen anställer en person, till exempel en revisor, för att utföra kvalitetskontroller.⁶⁰ En annan form av övervakning är direktövervakning, vilket innebär att en person kontrollerar att agenten sköter sina arbetsuppgifter. Bindning är en form av övervakning där agenten är den som tar initiativ till övervakningen. Detta är vanligast när agenten arbetar på ackord.⁶¹

4.1.3 Agentteorin och SOA

Införandet av SOA kommer att påverka företagen på många olika sätt, bland annat kommer redovisningen att bli mer transparent. Med detta som utgångspunkt kan det vara intressant att undersöka hur agentkostnaden, både övervaknings- och kontraktskostnad, kommer att förändras. Kommer företagsledningen (agenten) att fortsätta med sitt opportunistiska beteende eller kommer de att arbeta i ägarnas (principalen) intresse? Kommer agentens riskbenägenhet med principalens pengar att förändras? Kommer agenten bli mindre benägen att fatta ”dåliga” beslut i och med att de inte kan gömma undan stora kostnadsposter längre. Det bör dock uppmärksammas att vår undersökning endast grundas på agentens svar.

4.1.4 Sammanfattning

Agentteorin beskriver ett förhållande mellan två parter, agenten och principalen. Principalen vill ha något utfört och agenten är den som utför uppgiften. Teorin förutsätter att agenten och principalen strävar efter olika mål och att båda vill maximera sin nytta. Agenten antas veta mer om det utförda arbetet än principalen, vilket kallas för informationsasymmetri. Vidare antas det att agenten är opportunistisk vilket innebär att han genom sitt informationsövertag försöker maximera sin nytta. Ytterligare ett antagande i teorin är att de båda parter inte är lika riskbenägna. Principalen antas kunna sprida sina risker i större omfattning än agenten. Målet för principalen är att få agenten att arbeta i principalens intresse. Men med alla dessa motsättningar krävs det att principalen på något sätt kontrollerar agenten eller motiverar densamma att handla i principalens intresse. Detta kan ske genom antingen övervakning eller kontrakt. Kostnaden för att hantera motsättningarna mellan agenten och principalen kallas för agentkostnad.

⁵⁹ Ravn, J s. 87f

⁶⁰ Anthony, R N s. 583

⁶¹ Ravn, J s. 90f

4.2 Nyinstitutionell teori

I följande avsnitt beskriver vi delar av den nyinstitutionella teorin.

4.2.1 Vad är en institution?

Det råder en viss meningsskiljaktighet bland forskare hur begreppet institution ska definieras.⁶² Scott (2001) definierar begreppet institution på följande sätt: ”institutions consists of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behaviour”⁶³ Scott betecknar kognitiva, normativa och regulativa element som “institutionernas tre pelare”. Det innebär att de strukturer och aktiviteter som ger stabilitet åt det sociala beteendet kan vara av tre olika slag. Den regulativa aspekten förklarar, vilket många nyinstitutionalister är överens om, att institutioner begränsar och reglerar beteenden. Andra teoretiker ser institutioner som uppbyggda främst av normer och värderingar. Det handlar om rättigheter och skyldigheter och om att uppfylla förväntningar och göra vad olika roller kräver av rollinnehavaren. Den tredje pelaren förklarar den kognitiva sidan. Det innebär att sociala aktörer handlar på vissa sätt, de följer vissa regler och rutiner därför att de tas för givna.⁶⁴

Johansson (2002) framhåller att varje institution är en produkt av mänskligt handlande, men det innebär inte att den måste vara medvetet utformad. Författaren menar att en institution är ”en organiserad och etablerad struktur eller procedur, baserad på mer eller mindre för-givet-tagna- formella eller informella, medvetna eller omedvetna-regler”⁶⁵

Sammantaget kan sålunda institutioner betraktas som något som reglerar och styr mänskliga tankar, beteende och handlingar.

⁶² Johansson, R s.17

⁶³ Scott, R s. 48

⁶⁴ Johansson, R s.17

⁶⁵ Ibid s. 17f

4.2.2 Förändringar i institutioner

Enligt DiMaggio och Powell (1991) sker institutionella förändringar på tre olika sätt. Dessa är tvingande förändringar, imitation samt normativ påverkan. I följande stycke kommer vi att behandla tvingande förändringar då SOA är just en sådan. De övriga sätten att förändra en organisation behandlas inte, då de är mindre aktuella för vår undersökning.

4.2.2.1 Tvingande förändringar

Enligt DiMaggio och Powell (1991) sker tvingande förändringar i en organisation genom både formella och informella påtryckningar från andra organisationer, vilken den först nämnda är beroende av. En annan orsak till tvingande förändringar kan vara samhällsliga förväntningar som i sin tur frambringa förändringar i enskilda företag. Dessutom kan förändringarna även vara en följd av myndighetsbeslut, till exempel när nya lagar införs. Dessa påtryckningar och förändringar kan uppfattas på flera olika sätt, till exempel som tvång, övertalning eller till och med som en inbjudan. Att förändringarna är formella behöver med andra ord inte betyda att de motstridigt tas emot av organisationen.

En organisations handlande påverkas bland annat av den allmänna rättsmiljön. DiMaggio och Powell (1991) skriver om Pfeffer och Salancik som 1978 kom fram till att organisationer söker hjälp i samhället dels för att kunna eliminera svårigheter, dels för att lättare kunna hantera svårbegripliga och ohanterliga system. De observerade även att politiskt konstruerade miljöer har två karakteristiska drag. Dessa är att politiska makthavare inte själv upplever konsekvenserna av sina beslut samt att många politiska beslut inte tillämpas helt korrekt. Detta leder till att sådana beslut blir mindre effektiva och inte därigenom mindre användbara.⁶⁶

Som vi tidigare nämnde är det inte bara staten som skapar tvingande förändringar utan även andra organisationer. DiMaggio och Powell (1991) hänvisar till Coser, Kadushin och Powell som 1982 kom fram till att när koncerner växer och blir större, händer det att dotterbolagen inte har samma redovisningssystem som moderbolaget, vilket är en nödvändighet för att rapporteringen ska bli enhetlig. Dotterbolaget är då tvunget att ändra sin redovisningspolicy så att den överensstämmer med moderbolagets. Detta blir då en form av tvingande förändring.⁶⁷

⁶⁶ DiMaggio, P; Powell, W s.67f

⁶⁷ Ibid s.68

4.2.3 Nyinstitutionell teori och SOA

Införandet av SOA kommer att medföra förändringar för företagen. Då SOA är en lag kan det ses som en tvingade institutionell förändring. Alla bolag som är noterade på någon amerikansk börs är tvungna att göra nödvändiga förändringar för att följa lagen. SOA säger bara vad man ska göra för att följa lagen inte hur man ska göra för att uppnå målen. Det kan därför vara intressant att undersöka hur implementeringen av SOA har påverkat Sydkraftbolagen.

4.2.4 Sammanfattning

Enligt Scott (2001) består en institution av kognitiva, normativa och regulativa strukturer och aktiviteter som ger stabilitet och mening åt socialt beteende. Institutioner begränsar och reglerar beteenden, de har rättigheter och skyldigheter samt förväntningar att uppfylla och det tas förgivet att de följer vissa regler och rutiner. Det finns tre olika typer av institutionella förändringar: tvingande förändringar, imitation och normativ påverkan. Tvingande förändringar är ett resultat av både formella och informella påtryckningar på en organisation. Påtryckningarna kan bland annat komma från andra organisationer eller myndigheter.

4.3 Analysmodell

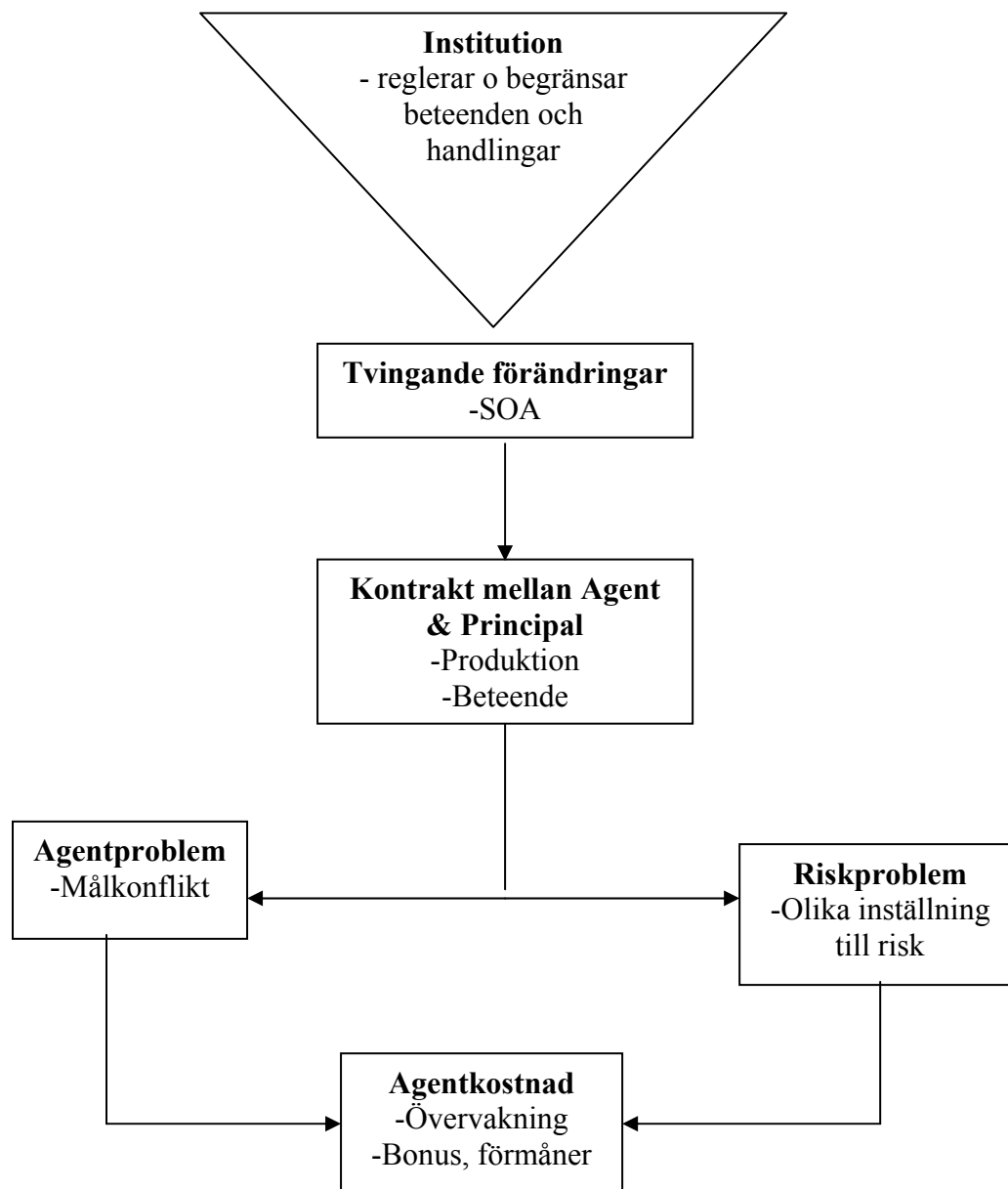


Bild 1: Analysmodell

Denna modell ska ligga till grund för vår analys som kommer i uppsatsens sjunde kapitel. Vi har börjat modellen längst upp med att placera **institutioner**. Pilen syftar till att genomgå hela modellen det vill säga den hänger inte samman med en specifik ruta. Institutioner styr normer och värderingar i ett företag, man kan säga att det är en del av ett företags klimat. Företagsklimatet är i sig en viktig grund för hur nya saker eller stora främmande förändringar tas emot i ett företag. Vi ansåg att den aspekten var viktig att ta med, med anledning av att den kan påverka vilken inställning företagen har till SOA. SOA är en form av **tvingande förändring** som varje företag som är introducerade på någon amerikansk börs, måste implementera. I vår analys kommer vi försöka att belysa hur en tvingande förändring

uppfattas och tas emot av personalen i de olika företagen. I modellens nästa steg, **kontrakt mellan agent och principal** menar vi hur eller om en tvingande förändring som SOA har förändrat relationen mellan ägare (principalen) och företagsledningen (agenten) och i så fall hur den förändringen har skett. Efter att kontrakt har skapats mellan de två parterna, agenten och principalen, uppstår de ofta problem, **agentproblem** eller **riskproblem**. Det händer att det finns en meningsskiljaktighet mellan agenten och principalen. Agenten handlar inte alltid i principalens intresse utan måste utsättas för kontroller för att agera ”rätt” enligt principalens riktlinjer. Med SOA kan denna kontroll förbättras. Man kan säga att agenten blir mer eller mindre tvingad till att handla efter principalens intresse annars är risken stor att det upptäcks. **Agentkostnaden** täcker de övervakningskostnader som måste tas till av principalen för att få agenten att agera i dennes intresse. Agentkostnaden innefattar även bonus och andra förmåner. I analysen ska vi diskutera om agentkostnaden har förändrats med SOA.

4.4 Kapitelsammanfattning

Agentteorin beskriver en relation mellan två parter, den ena kallas principal och den andre kallas agent. Principalen anställer agenten för att få ett uppdrag utfört. Parterna sägs sträva efter olika mål och båda vill nå maximal nytta. Principalens mål är att få agenten att arbeta i principalens intresse. För att detta ska kunna gå krävs det att principalen kontrollerar eller motiverar agenten, detta kan ske antingen genom övervakning eller kontrakt. Syftet med SOA är att de finansiella rapporterna blir mer tillförlitliga, det vill säga SOA ska göra det lättare för ett företags intressenter att se vad företagsledningen har gjort. Inga poster får gömmas undan för att exempelvis dölja företagsledningens dåliga beslut.

Nyinstitutionell teori beskriver i vårt fall institutionella förändringar. Det finns tre olika typer av institutionella förändringar dessa är: tvingande förändringar, imitation och normativ påverkan. När nya lagar införs medför de tvingande förändringar för företagen som påverkas. SOA medför alltså en tvingande förändring för företagen som är noterande på någon amerikansk börs.

I slutet av kapitlet har en analysmodell gjorts för att förklara sambandet mellan de två teorierna. På modellens översta nivå är syftet att visa hur en tvingande förändring som SOA kan påverka ett företag. Modellen går sedan vidare med hur relationen mellan agent och principal påverkas av en tvingande förändring samt vilka problem och kostnader som kan uppstå.

5 Empirisk metod

I det här kapitlet ges en beskrivning av vår empiriska metod. Datainsamling har skett med hjälp av semistrukturerade djupintervjuer. Våra respondenter var en SOA-manager som är ansvarig för hela koncernen, två ekonomichefer, en SOA-manager från ett av bolagen, samt en SOA-expert från Öhrlings PricewaterhouseCoopers. Frågorna vi ställde handlade bland annat om vilken uppfattning respondenterna har om SOA och vilken uppfattning de har om personalens inställning till SOA samt vilka positiva och negativa effekter de ser med införandet av SOA.

5.1 Val av ämne

Att vi har valt att skriva om SOA beror på flera olika anledningar. En anledning är att en av oss i gruppen under sommaren och hösten har jobbat med att implementera SOA i Sydkraft Nät AB och på så sätt har vi fått vetskap om ämnet. Ytterligare en anledning är att SOA är en ny företeelse i Sverige och därmed är forskningen ganska begränsad. Befintlig forskning i Sverige är främst inriktad mot hur SOA står i strid med nuvarande svensk lagstiftning samt hur revisorerna kommer att påverkas. Därför anser vi att det är mycket intressant och kunskapsgivande att undersöka vad SOA har för positiva och negativa effekter på företagen.

5.2 Val av undersökningsobjekt

Att vi valde att genomföra vår undersökning på just Sydkraftkoncernen beror delvis på, som vi nämnt ovan, att en medlem i gruppen är anställd på Sydkraft Nät AB, vilket gjorde att vi lätt fick access. Ytterligare en anledning var att eftersom Sydkraft nyligen implementerat SOA fann vi det intressant att studera vilken inverkan SOA har på Sydkraftbolagen. Vi valde att genomföra vår undersökning på tre olika bolag i Sydkraftkoncernen. Detta eftersom vi ville undersöka hur SOA mottagits av de olika företagen samt om SOA medfört samma effekter trots bolagens olika verksamhet. Vi valde att bedriva vår undersökning på Sydkraft AB, Sydkraft Nät AB och Sydkraft Försäljning AB, dels för att vi visste att de med säkerhet hade implementerat SOA, dels som vi tidigare nämnde att de bedriver olika typer av verksamhet. Bolagens olika verksamhet behandlas närmare i nästa kapitel.

5.3 Val av datainsamlingsmetod

Enligt Darmer och Freytag (1995) finns det fem huvudtyper av intervjuer; förklarande intervjuer, djupintervjuer, målinriktade ämnesintervjuer, fördjupande intervjuer samt fokuserade intervjuer. Förklarande intervjuer karakteriseras av att de ska ge kunskap om det man inte känner till eller endast har begränsad kunskap om. De kan användas när problemställningen och analysobjekten ska preciseras.⁶⁸ Djupintervjuer ska ge ökad kunskap om det man redan har grundläggande kännedom om. Den nya kunskapen kan bland annat användas som nytt underlag för ytterligare djupintervjuer.⁶⁹ För att få mer kunskap om vårt problem började vi vår kvalitativa undersökning med en förklarande intervju. Vi ställde övergripande frågor där respondenten fick prata fritt. När vi sedan fått en översiktlig bild gick vi vidare och arbetade med mer strukturerade djupintervjuer för att kunna besvara vårt vetenskapliga problem.

Det finns tre olika struktureringsgrader av intervjuer. Strukturerade, semistrukturerade samt ostrukturerade intervjuer.⁷⁰ Vi valde att arbeta med semistrukturerade intervjuer och använde oss därmed av frågor som skrivits i förväg samt tilläggsfrågor med hänsyn till vad respondenten svarat. De frågor som vi skrev i förväg ställdes till samtliga respondenter. Intervjuguiden återfinns i bilagorna. Anledningen till att vi valde att arbeta med semistrukturerade intervjuer är att vi hade ett antal frågor som vi ville ha besvarade men ändå lämna utrymme för respondenten att prata fritt. Det var viktigt att det fanns en viss struktur vid intervjuerna för att vi på så sätt skulle kunna tillgodogöra oss respondenternas kunskap. Om vi istället skulle ha använt oss av helt strukturerade eller helt ostrukturerade intervjuer fanns risken att vi skulle missa viktig information. Därför valde vi att inte genomföra några av våra intervjuer med dessa struktureringsgrader.

5.4 Val av respondenter

Vi valde att först genomföra en intervju med SOA-managern i Sydkraftkoncernen, det vill säga den person som har det högsta ansvaret för SOA inom koncernen. Detta gjorde vi för att få en översiktlig bild av projektet inom koncernen och på så sätt kunde vi få en uppfattning om vilka övriga respondenter vi behövde ta kontakt med för en intervju.

Eftersom vi tyckte att det kunde vara intressant att undersöka om samtliga tre bolag kommer att påverkas av SOA på samma sätt, valde vi att genomföra intervjuer med en person på vart och ett av de olika bolagen. Vi ansåg att VD eller ekonomicheferna var bäst lämpade att

⁶⁸ Darmer, P s.253

⁶⁹ Ibid s.254

⁷⁰ Ibid s. 255

intervjua, då det är de som enligt SOA ska intyga att de finansiella rapporterna är rättvisande och korrekta. Vi intervjuade ekonomicheferna från två av bolagen, på det tredje bolaget ville ekonomichefen inte ställa upp på en intervju utan hänvisade istället till bolagets SOA-manager. På så vis kunde vi inte få till stånd den exakta jämförelsen ur ekonomisk synvinkel som vi hade tänkt oss. Ytterligare effekter av detta diskuteras i uppsatsens sista kapitel.

För att kunna undersöka om den allmänna uppfattningen om SOA:s effekter skiljer sig från Sydkraftbolagens uppfattning valde vi att genomföra en intervju med en SOA-expert på Öhrlings PricewaterhouseCoopers (PWC). Anledningen till att vi valde PWC var för att Sydkraft rekommenderad dem, då PWC är revisorer till Sydkraft.

5.5 Inför intervjuerna

Före intervjuerna tog vi kontakt med respondenterna via telefon. Vid den initiala kontakten presenterade vi oss och beskrev kortfattat syftet med studien. Vi erbjöd dessutom att i förväg skicka en sammanfattad intervjuguide till respondenterna.

5.6 Val av frågor

Före intervjuerna hade vi skrivit ner några huvudfrågor som vi ville ha svar på. Utifrån dessa och beroende på vad respondenten svarade ställde vi sedan fördjupande följdfrågor.

Vi började intervjuerna med att ställa några frågor om respondentens bakgrund. På så sätt fick vi reda på ur vilket perspektiv respondenten svarade på våra övriga frågor.

Efter de inledande frågorna, ställde vi frågor om respondentens allmänna uppfattning om SOA samt hur han uppfattat hur personalens inställning har varit till SOA. Enligt den nyinstitutionella teorin kan man se SOA som en tvingade institutionell förändring. Institutioner styr normer och värderingar i ett företaget vilka kan sägas vara en del av företagsklimatet. Företagsklimatet är en viktig grund för hur förändringar tas emot och det kan påverka vilken inställning företagen har till SOA.

De följande frågorna handlade om vilka positiva respektive negativa effekter respondenten ser med införandet av SOA. Frågan behandlar hur respondenten upplever en tvingande förändring. Upplevs en tvingande förändring som något positivt eller som något nödvändigt ont? Senare belyste vi olika former av kostnader, till exempel revisionskostnader samt belöningar till företagsledningen. Dessa frågor behandlar delar av agentteorin.

Frågan om avsiktliga och oavsiktliga fel behandlar de problem som agentteorin tar upp, agentproblem och riskproblem. Kommer agenten att handla i principalens intresse när han vet att avsiktliga fel upptäcks lättare? Kommer agenten att agera vårdslöst med principalens pengar även efter det att SOA:s hårda krav är införda?

Intervjuerna avslutades sedan med att respondenten gavs tillfälle att tillägga något övrigt om han så önskade.

5.7 Studiens trovärdighet

En vetenskaplig studies trovärdighet kopplas samman med två viktiga begrepp, validitet och reliabilitet. Merriam (1994) delar upp validiteten i två olika bitar, inre och yttre validitet. Med inre validitet avses i vilken mån resultatet av undersökningen stämmer överens med verkligheten, det vill säga om resultaten fångar den verklighet som finns.⁷¹ Med yttre validitet avses hur pass generaliserbara resultaten från undersökningen är.⁷² Att en studie är reliabel innebär att resultaten ska vara tillförlitliga samt att samma resultat ska uppnås om man genomför en ny undersökning med samma förutsättningar som tidigare.⁷³

För att säkerställa undersökningens inre validitet kan man, enligt Merriam (1994), använda sig av sex olika strategier. En av dessa strategier är så kallad deltagarkontroll, vilken vi har tillämpat. Deltagarkontroll innebär att man låter respondenten ta del av de tolkningar och beskrivningar man gjort. Respondenten får sedan ta ställning till om resultaten verkar trovärdiga.⁷⁴ I vår undersökning lät vi en av respondenterna göra denna genomgång.

Undersökningens reliabilitet har säkerställts genom att den inre validiteten är säkerställd. Merriam (1994) refererar till Guba och Lincoln som 1981 argumenterade för att man ska bekymra sig mer för den inre validiteten än för reliabiliteten. De menar att det är omöjligt att en studie inte är reliabel om den inre validiteten är säkerställd.⁷⁵

5.8 Kapitelsammanfattning

Anledningen till att vi valde att skriva om effekterna av SOA på tre Sydkraftbolag är att en i gruppen arbetade med implementeringen av SOA på ett av Sydkraftbolagen. Vår datainsamlingsmetod har varit semistrukturerade djupintervjuer. Först valde vi att göra en

⁷¹ Merriam, S B s.177

⁷² Ibid s.183

⁷³ Eriksson, L T; Wiedersheim-Paul, F s.38ff

⁷⁴ Merriam, S B s.179

⁷⁵ Ibid B s.181

övergripande intervju med SOA-managern för hela koncernen. Vi valde även att intervjua en SOA-expert för att få en allmän bild av SOA. Därefter intervjuade vi två ekonomichefer och en SOA-manager. Frågorna vi ställde handlade bland annat om vilken uppfattning respondenterna har om SOA och vilken uppfattning han har om personalens inställning till SOA samt vilka positiva och negativa effekter de ser med införandet av SOA.

6 Empiri

I det här kapitlet redovisar vi vårt empiriska material och vi beskriver de tre studerade fallföretagen Sydkraft AB, Sydkraft Nät AB och Sydkraft Försäljning AB. Sydkraftkoncernen ägs av ett tyskt energibolag, E.ON, och ett norskt elproducentbolag, Statkraft. Koncernen berörs av SOA eftersom E.ON är introducerat på New York-börsen.

6.1 Fallbeskrivning Sydkraftkoncernen

Sydkraftkoncernen består idag av 45 rörelsedrivande bolag som tillsammans årligen omsätter cirka 24 miljarder kronor. Bolagen har tillsammans ungefär 6 000 anställda. Koncernens huvudsakliga verksamhetsområden är el, naturgas, gasol, värme, kyla, avlopp, energi ur avfall samt bredbandskommunikation. Sydkraftkoncernen ägs sedan 2001 av ett tyskt energibolag, E.ON och ett norskt elproducentbolag, Statkraft. E.ON äger den största delen av aktierna i Sydkraft, 55 procent, och Statkraft äger resterande 45 procent. E.ON är noterat både på börsen i New York och Frankfurt.⁷⁶ Av denna anledning påverkas Sydkraftkoncernen av SOA.

I kommande stycken kommer vi att göra en presentation av de tre bolagen vi valde att göra vår fallstudie på. Avsnitten bygger på de svar respondenterna lämnat vid intervjuerna.

6.1.1 Sydkraft AB

Sydkraft AB är moderbolag i Sydkraftkoncernen och bedriver inte själva någon verksamhet i någon större omfattning, utan fungerar mest som ett holdingbolag. Vissa koncerngemensamma funktioner bedrivs dock av moderbolaget. Några av dessa funktioner är bland annat hantering av försäkringar, skatteplanering och koncerngemensamma riskbedömningar. Företagets omsättning uppgår till cirka 6 100 MSEK och har cirka 150 anställda.

Tiden före SOA

Redan fyra år innan SOA implementerades på Sydkraft AB fanns processer och befattningar noga beskrivna. Detta gjordes för att underlätta rotationen av personalen i företaget. Även om det interna kontrollsystemet tidigare var kartlagt var det inte lika detaljerat som det numera är. Kontroller och risker var inte beskrivna i lika stor omfattning.

⁷⁶ Sydkrafts årsredovisning 2003

Mottagandet av SOA

Personalen i Sydkraft AB har i allmänhet en positiv inställning till SOA. Initialt var personalen något negativt inställda men efter hand insåg de att SOA var en tillgång som man kan ha nytta av i verksamheten istället för en ny arbetsbörda. Vidare ansågs det att SOA även är ett bra beskrivningsverktyg för att hantera risker och kontroller i arbetet som utförs. Fördelarna med SOA är många, men det har även framkommit en del nackdelar med systemet. Som exempel kan nämnas att SOA är för detaljrikt och precist vad gäller kartläggning och dokumentation av processer, vilket kan bli för arbetstungt att hålla igång över tiden. Dessutom är SOA kostsamt för företaget och det är inte bara själva implementeringen som har kostat utan även att hålla igång systemet. De största kostnadsposterna kommer att vara resursåtgång och revisionsarvode.

Förändringar med SOA

Nu när SOA har införts i verksamheten kommer kartläggningen av processer att förtydligas och allt ska numera dokumenteras. Dokumentationen kommer att bidra med att det blir ännu lättare för nya personer att sätta sig in i en arbetsuppgift då den redan finns dokumenterad. Dokumentationen kommer även att bidra med att arbetsuppgifter som har någon anknytning till SOA går att följa upp. Förutom dokumentationen kommer SOA att medföra att VD och ekonomichef blir personligt ansvariga för företagets finansiella rapportering. Det kan medföra att andra kontroller än tidigare kommer att göras, men det är inget som man vet med säkerhet idag. Även de löpande kostnader kommer att öka något, men kan i framtiden genom effektivare hantering få andra kostnader att minska. I företaget tror man att SOA framöver kan medföra att beslutordningen i företaget blir mer formell samt att det skapas en större medvetenhet bland personalen om ordning och reda. Det anses även att det inte finns några konflikter mellan ägare och företagsledning, men däremot att det väl utvecklade kontrollsystemet som SOA kräver kommer att medföra att avsiktliga och oavsiktliga fel upptäcks lättare.

6.1.2 Sydkraft Nät AB

Sydkraft Nät AB är ett av Sydkraft AB:s helägda dotterbolag. Företagets elnätverksamhet förser cirka en miljon kunder i Sverige, Danmark, Finland och Polen med el via stora ledningsnät, ca 12 500 mil långt. Bolagets främsta uppgifter är drift och underhåll av nätet, avläsa mätare samt rapportera om mätvärden,⁷⁷ men även att se till att det finns ledningar framdragna till alla kunder som vill ha ström inom respektive koncessionsområde.⁷⁸ Företaget omsätter cirka 1 500 MSEK och har cirka 500 anställda.

⁷⁷ www.sydkraft.se

⁷⁸ Koncession: ansökan som lämnas till staten om att få bygga ledningar i ett visst område. Godkänns ansökan får företaget monopol för just det området ansökan omfattade. Koncessionen innefattar ett visst ansvar bland

Tiden före SOA

Sydkraft Nät AB har nyligen genomgått en stor organisationsförändring. Enkelhet, enhetlighet och tydlighet har varit centrala begrepp i denna förändring. Tidigare har det inte funnits något verktyg för att förtydliga dessa begrepp, vilket har gjort att det har tagit längre tid att kommunicera ut till personalen. Nu när SOA har implementerats i verksamheten ska företaget ta hjälp av systemet för att förtydliga dessa begrepp och för att lättare kommunicera ut de till personalen.

Det råder en viss decentralisering i Sydkraft Nät AB. Liknande arbetsuppgifter utförs på olika sätt beroende på vilket Sydkraft kontor man befinner sig på. Sydkraft Nät AB vill med hjälp av SOA minska denna decentralisering. Gemensamma riktlinjer kommer jobbas fram genom att alla rutiner och processer kartläggs. Målet är att liknande arbetsuppgifter ska utföras på samma sätt oavsett sett var man befinner sig i landet.

Mottagandet av SOA

Även i Sydkraft Nät AB är den allmänna uppfattningen om SOA positiv. Anledningen till det kan vara att personalen redan är vana vid förändringar, tror respondenten, men även att man ser det som en återgång till de välutvecklade internkontrollsystem som fanns under 70- och 80-talet. En annan anledning är att även företagsledningen är positiva, detta tror respondenten är viktigt för personalens inställning till arbetet med SOA. I Sydkraft Nät AB ser man SOA som en skylighet för dem att genomföra på bästa sätt. En regel är en regel och det är bara att acceptera och göra det bästa av det. På företaget var man medvetna om att SOA skulle vara kostsamt, men såg inga problem med det eftersom det är ägarnas beslut att fortsätta vara noterade på den amerikanska börsen.

Förändringar med SOA

På Sydkraft Nät AB anses det att SOA kan vara nyttigt för företaget eftersom det kommer skapa en viss stringens som inte fanns tidigare. Stringensen kan utmynna i att en kontroll görs noggrannare eftersom varje enskild person måste intyga, genom signering, att det som står i dokumentet är korrekt. SOA kan även bidra med harmonisering av vissa flöden, vilket i framtiden kan leda till effektivare verksamhet och kanske till och med ett bättre resultat. Precis som i Sydkraft AB kommer revisionskostnaden att öka markant, men även de löpande kostnaderna kommer att öka.

Vad det gäller revisionen anses det att den traditionella revisionen kan minska något eftersom riskerna redan är identifierade, kontrollpunkterna kartlagda och dokumenterade, det borde underlätta för revisorns arbete. Kostnadsökningen ses inte som ett problem eftersom ägarna redan har gjort bedömningen att det är värt det, de får nu en ökad kontroll och minskad risk för att fel ska inträffa. På Sydkraft Nät AB är man av den uppfattningen att det personliga ansvaret som VD och ekonomichef kommer drabbas av inte kommer att påverka deras

annat att kunder inte kan nekas att få indragna ledningar till fastigheten även om det bara är en fastighet som behöver framdragen ström.

arbetsätt. Vissa brister i SOA kommer att upptäckas av revisorerna och andra av personalen i företaget. Det medför därför inga större skillnader i förhållandet mellan företagsledning och ägare.

På Sydkraft Nät AB bedöms det att SOA i framtiden inte bara kommer vara ett verktyg för det enskilda företaget utan även ett verktyg som ska hjälpa till att harmonisera företagen inom koncernen.

6.1.3 Sydkraft Försäljning AB

Sydkraft Försäljning AB marknadsför och säljer el, värme, gas och kyla i olika former till både företag och privatpersoner. Bolaget omsätter cirka 9 800 MSEK och har cirka 600 anställda.⁷⁹ Energin som säljs vidare handlas på NordPool som är en börs för energibolag i Norden.

Tiden före SOA

Eftersom Sydkraft Försäljning AB:s verksamhet i stort går ut på att hantera olika former av risker, fanns det redan innan SOA olika system som utvecklades för att hantera dessa risker. Därmed fanns det även en viss riskmedvetenhet hos personalen.

Mottagandet av SOA

Ur kvalitets- och redovisningssynpunkt ses SOA som ett bra system av respondenten. Initialt mottog personalen på Sydkraft Försäljning AB SOA med viss skepsis. Anledningen är att det inte har funnits några klara direktiv om vad som har gällt, direktiven har dessutom ändrats efterhand, vilket har skapat mer arbete. Personalens avsikt har ändå hela tiden varit att göra någonting positivt av SOA, så att det inte bara blir ett system som ligger vid sidan om verksamheten.

Förändringar med SOA

Sydkraft Försäljning AB är ett företag som ständigt utsätts för nya risker. De köper energin på en börs (NordPool) som sedan ska göras om till produkter ute på marknaden. Risken i detta är att företaget måste kunna få så mycket betalt för produkterna att det täcker kostnaden för inköpet. Kunderna köper oftast produkterna till ett fast pris, medan Sydkraft Försäljning AB binder sig till stora finansiella kontrakt eller handlar på en spotmarknad. Att ha kontroll över riskerna i företaget är väldigt viktig för dess överlevnad, därför är SOA ett bra verktyg att ta till hjälp. Med SOA har säkerheten i företaget ökat men framförallt medvetandet bland personalen om att skapa ordning och reda. Kontrollmiljön i företaget har även förändrats med SOA. De färdiga frågorna som skickas från E.ON ska ställas till ett antal personer i företaget

⁷⁹ www.sydkraft.se

där bland annat företagsledningen är involverad. Resultatet ska utmynna i hur benägna medarbetarna är att följa regler och rutiner samt om det finns ett klimat i företaget som gör att man inte ljugar och är oärlig. Skulle resultatet inte uppfylla kriterierna som är uppsatta måste en handlingsplan genast fastställas.

De löpande kostnaderna i företaget kommer att öka med cirka 3 miljoner om året, i första hand i administrations- och kontrollkostnader. Eftersom risken för att något stort fel ska inträffa minskar med SOA, tycker man på företaget att det är värt den förhöjda kostnaden. Uppfattningen i företaget är precis som i de andra företagen, att avsiktliga och oavsiktliga fel kommer att upptäckas lättare med SOA, framförallt de små felen. Med små fel menas misstag av olika slag som kan inträffa till exempel när en person byter arbetsuppgifter eller vid nyanställningar. Detta tror respondenten inte kommer att påverka företagets bokslut, utan problemen kommer fångas upp tidigare via det interna kontrollsystemet. Det finns som sagt en medvetenhet om att småfel kommer att upptäckas lättare men man tror inte att det finns något system som kan förhindra alla fel och brister. Skulle företagsledningen vilja lura företaget på pengar är inte ens SOA något hinder. Precis som i de andra två Sydkraftbolagen anses det i Sydkraft Försäljning AB att företagsledningens arbetssätt inte kommer att förändras med det personliga ansvaret. Däremot kanske en stor förändring tänks igenom en extra gång, men inte på grund av att det skapar merarbete med SOA, utan av andra anledningar. Avslutningsvis tror respondenten att SOA i framtiden kommer att bli en naturlig del av verksamheten.

6.1.4 Generellt för de tre Sydkraftbolagen

Revisionskostnaden i de tre bolagen kommer att öka, uppskattningsvis med mellan 60-70 procent, eftersom SOA ska revideras en gång per år av externa revisorer samt fyra gånger per år av interna revisorer.

Belöningsystemet som finns idag består av två delar. Den första delen av bonussystemet är till för att stödja att vissa viktiga mål uppfylls, den andra delen av belöningsystemet innefattar vinstdelning vars syfte är att förstärka koncernsamhörigheten, koncernkänslan och koncernens image. Belöningsystemen kan se olika ut i de olika bolagen men det finns vissa koncerngemensamma regler som måste följas. Detta för att åstadkomma en harmonisering inom koncernen som bland annat underlättar personalutbyte mellan de olika bolagen inom koncernen. Vid utformningen av de bolagsspecifika belöningsystemen ska gemensamma övergripande värderingar beaktas. I Sydkraftkoncernen är det *kvalitet*, *utveckling* och *lönsamhet* som fokus ska ligga på.

Något som också är generellt för de tre Sydkraftbolagen är att deras underleverantörer till viss del också kommer att beröras av SOA. Det är något som kan få stora konsekvenser på

Sydkraftbolagens kostnader. Anledningen är att underleverantören kanske kommer att kräva att Sydkraft betalar implementeringen av SOA eller att avtalet sägs upp. En tredje möjlighet är att leverantören själv betalar kostnaden för implementering.

Vad det gäller företagens sätt att redovisa kommer den inte ändras i någon större omfattning hos något av de tre Sydkraftbolagen. Förändringen som sker är att dokumentationen kommer att öka. Detta för att säkerställa att inga poster göms undan eller mörkas.

Inget av Sydkraftbolagen kommer att tillsätta någon revisionskommitté, utan det kommer att ske centralt på koncernnivå, det vill säga i E.ON som är beläget i Tyskland.

6.2 SOA-experten på PWC

Vi har valt att ta med SOA-experten som en del av vårt empiriska material. Det bör dock uppmärksammas att PWC inte är del av vår fallbeskrivning utan bara ett tillägg för att knyta samman vissa bitar i analysen.

SOA-experten anser att grundtanken med SOA är bra det vill säga att informationen till intressenterna ska bli bättre och mer trovärdig, men att tillämpningen av SOA har blivit lite överdriven. Det upplevs i företagen att allt måste detaljbeskrivas och dokumenteras. Det borde istället läggas mer vikt på de mjuka delarna det vill säga personalens attityd och värderingar. Mottagandet av SOA bland bolagen i Sverige har initialt varit negativt. Det beror på att bolagen känner sig orättvisst behandlade, varför ska de behöva bevisa att de inte är kriminella. När arbetet har pågått ett tag har uppfattningen ändrats något. Personalen börjar se ett värde med att kartlägga processer och att det finns en poäng med att ställa frågor kring etik och moral.

Att företagets VD och ekonomichef får personligt ansvar för företagets finansiella rapportering är något som SOA-experten personligen anser är fel. Det bör fortfarande vara styrelsen som har det yttersta ansvaret.

Kostnaderna kommer att öka dramatiskt i företagen som implementerar SOA. Snittföretaget i USA lägger ner cirka 16 miljoner dollar första året. De största kostandsposterna är revision och resursåtgång. Problemet är att företag inte har personal som sitter sysslolösa och väntar på att få en arbetsuppgift utan företagen måste prioritera om och kanske lägga ner mindre tid på andra frågor och mer tid på SOA och det är kostsamt för företagen.

Revisionsprocessen kommer att förändras fundamentalt med SOA. Den traditionella finansiella revisionen kommer att genomföras som vanligt, substansgranskningen kommer att vara oförändrad det första året men kommer antagligen att minska år två. Det nya inslaget är

att revisorerna måste gå igenom den interna kontrollen som en separat granskningsberättelse, dessutom kommer en tredje granskningsrapport att behöva skrivas som innehåller granskning om hur bolagen bedrivit SOA-projekt. Från en granskningsberättelse blir det nu tre. Om ett företag tidigare har varit i ”gråzonen” kan man räkna med att revisorerna kommer att granska mycket hårdare och ställa helt andra typer av frågor än tidigare. Detta tror SOA-experten kan vara avskräckande i sig för att försöka fuska eller förskingra pengar från ett företag.

6.3 Kapitelsammanfattning

Sydskraftkoncernen ägs till 55 procent av ett tyskt energibolag, E.ON, och till 45 procent av ett norskt elproducentbolag, Statkraft. Eftersom E.ON är introducerat på New York-börsen påverkas Sydkraftkoncernen av SOA.

Innan SOA implementerades i bolagen fanns det olika behov av kontroll. Samtliga bolag hade någon form av intern kontroll även om den inte var lika välutvecklad som den numera är. Mottagande av SOA var initialt negativt, men efterhand ändrades inställningen till att bli positiv, då man sett att systemet kan tillföra många olika användbara aspekter. Sydkraft AB ser SOA som ett bra beskrivningsverktyg till att hantera olika kontroller och risker i sitt arbete. Sydkraft Nät AB ska använda sig av SOA för att bland annat centralisera verksamheten. Eftersom Sydkraft Försäljning AB bedriver en verksamhet som är mer riskfylld än de andra två företagen ser de SOA som ett bra verktyg att kontrollera riskerna. Negativa aspekter som dykt upp är att SOA kräver en alltför detaljrik nivå av kartläggning och dokumentationen av processerna, som bolagen inte ser någon nytta med. Ytterligare en negativ aspekt är kostnaden för SOA. Kostnaderna uppkommer inte bara i samband med implementering, utan även löpande för att hålla systemet uppdaterat. Dessutom kommer revisionskostnaderna att öka. Enligt SOA-experten på PWC kommer revisionsprocessen att förändras fundamentalt med SOA, från en granskningsberättelse blir det nu tre.

7 Analys

I detta kapitel presenterar vi vår analys. Analysen grundar sig på den analysmodell som presenterades i uppsatsens fjärde kapitel. Vi kommer först att belysa vikten av kulturen på företagen för att implementeringen ska bli så bra som möjligt. Därefter kommer vi att ta upp förändringar i förhållandet mellan principalen och agenten, för att sen diskutera de olika problem som kan uppstå mellan parterna. Slutligen kommer vi att belysa vilka övriga positiva och negativa effekter SOA medför för företagen.

I analysen som följer har vi utgått från den analysmodell som presenterades i uppsatsens fjärde kapitel.

7.1 Institutionella aspekter

Vad är det som påverkar en organisations sätt att arbeta? Som vi tidigare har diskuterat kan flera olika faktorer spela in, till exempel kan arbetet vara reglerat i någon form av kontrakt eller liknande. Oavsett vad det är som påverkar sättet att arbeta kan man säga att det finns en övergripande orsak till att arbetet utförs på ett visst sätt, nämligen kulturen i organisationen. Eller med andra ord de förgivettagna normer och värderingar som finns.

Eftersom ett av syftena med SOA är att ändra på företagsledningens beteende kan det vara intressant att undersöka hur ledningen i Sydkraftbolagen ser på framtiden med SOA.

Samtliga tre bolag är överens om att det än så länge är för tidigt att helt säkert kunna uttala sig om hur framtiden kommer att bli, men vissa tendenser går dock att skönja redan idag.

I ett av bolagen anser man att inställningen till SOA är det viktigaste för att implementeringen ska kunna genomföras på bästa sätt. Ledningen ska ha en professionell inställning för att på så sätt skapa förutsättningar för personalens arbete. Har man en pessimistisk syn på SOA påverkar det personalens, och därigenom hela företagets, syn på arbetet med SOA, vilket i sin tur kan leda till fel och brister.

I Sydkraft AB anser man att det finns behov av, och vinster med, att kartlägga processer, men att SOA som det verkar idag kommer att bli allt för detaljerat. Vinsterna ligger främst i den effektivisering det blir med kartlagda processer när ny personal ska introduceras i arbetet. I Sydkraft Nät AB anser man att SOA kan bidra till harmonisering av vissa flöden. Detta menar man på bolaget kommer att leda till ökad effektivitet och i längden bättre resultat.

Uppfattningen på Sydkraft Försäljning AB skiljer sig något från de övriga bolagen, de tror inte att arbetet i framtiden kommer att förändras i någon större omfattning, utan SOA kommer

att vara en naturlig del av verksamheten. Vidare anses det att det endast är ett fåtal personer som kommer att märka av SOA i sitt vardagliga arbete.

7.2 Ledningens och personalens mottagande av SOA

Då SOA är en form av tvingande institutionell förändring kan, som vi har angett i teoriavsnittet, inställningen på företagen variera kraftigt. Reaktionerna kan vara allt från positiva till väldigt negativa.

Samtliga respondenter har haft en positiv grundsyn vid införandet av SOA men det betyder inte att de har haft exakt samma åsikter.

För Sydkraft AB är kontrollsystem som SOA inte helt nya. Redan för fyra år sedan genomförde bolaget en noggrann beskrivning av alla befattningar och flöden i de olika processerna. När sedan implementeringen av SOA skulle göras blev det mer som en bekräftelse på tidigare gjorda beskrivningar. I och med detta var personalen i huvudsak positivt inställda till projektet även om det kändes något rörigt i inledningsfasen. Allt eftersom projektet fortskred, blev personalen mer och mer positiv och de såg värdet av de kontrollfunktioner som SOA innebär. Nu ser de SOA som ett bra beskrivningsverktyg för att hantera olika kontroller och risker i det vardagliga arbetet. Dock anser respondenten att det finns risk att SOA kan bli allt för tungrott och svårt att hantera i vissa situationer.

Även på Sydkraft Nät AB har man haft en positiv syn på SOA. Det anses dock att SOA är mycket mer omfattande än föregångarna som fanns på 70- och 80- talet och att detta kan leda till att systemet blir något svårt att driva. Trots detta anser man på Sydkraft Nät AB att SOA fyller en viktig funktion, bland annat genom att SOA medför en behövlig stringens i bolaget. Även personalen i Sydkraft Nät AB har varit överraskande positiva till implementeringen av SOA. Detta tror respondenten kan bero på det förändringsarbete som pågått i bolaget den senaste tiden. I förändringsarbetet har bolaget arbetat med tre nyckelbegrepp, enkelhet, enhetlighet och tydlighet och det har visat sig att SOA är ett bra verktyg för att göra det lättare att uppnå de tre begreppen.

I Sydkraft Försäljning AB menar man att SOA är ett bra och systematiskt kvalitetssystem för redovisningen och att detta tillför något positivt till bolaget. Då Sydkraft Försäljning AB: s verksamhet till stor del består av att hantera och bedöma risker ser de SOA som ett bra verktyg i det arbetet. SOA kommer inte bara medföra en ökad säkerhet utan även öka medvetandet om betydelsen av att ha ordning och reda i bolaget. Personalens inställning till SOA var initialt något negativ. Detta beror främst på de motstridiga direktiv bolaget fick från E.ON. Dock har personalen under hela tiden velat göra någonting positivt och användbart av SOA.

Om man gör en jämförelse hur andra företag runt om i landet har reagerat på SOA kan man konstatera att Sydkraft initialt har haft en positivare syn än andra. Enligt SOA-experten på PWC är många negativa och de känner sig illa till mods då de inte vill bevisa att de inte är kriminella. Dock brukar inställningen bli mer positiv med tiden.

7.3 Förändringar i förhållandet mellan principal och agent

I Sydkraft AB kommer förändringar att ske som gör att förhållandet mellan ägare och företagsledning förändras. Det kommer framöver att finnas flera sätt för ägarna (principalen) att kontrollera företagsledningen (agenten). Genom SOA blir allt formellt dokumenterat vilket medför att beteendet hos företagsledningen kommer förändras till det bättre. Det går att ”spåra” varje utförd uppgift som har någon anknytning till SOA. Varje sådan uppgift dokumenteras och signeras av utföraren. Detta är ett sätt för bland annat företagets ägare (principalerna) att kontrollera att företagsledningen (agenten) handlar i ägarnas intresse. Fler revisorer kommer även att tillsättas för att kontrollera att kriterierna enligt SOA uppfylls. Detta blir också ett sätt för ägarna att kontrollera företagsledningens prestationer. Bonus eller andra belöningar till företagsledningen förändras inte med SOA, det är en generell uppfattning hos alla tre Sydkraftbolagen.

I Sydkraft Nät AB är uppfattningen att förhållandet mellan ägare och företagsledning inte kommer att förändras i någon större utsträckning. Att VD och ekonomichef blir personligt ansvariga för företagets finansiella rapportering är inget som förändrar varken VD: s eller ekonomichefens utförande av arbetet. Precis som i Sydkraft AB kommer även Sydkraft Nät AB att ha en årlig kontroll av SOA, revisorer från PWC utför granskningen. Även hos Sydkraft Nät AB kommer denna granskningsrapport vara till stort intresse för företagets ägare.

Ett nytt kriterium som uppkommit med SOA är att den så kallade kontrollmiljön i företaget ska kontrolleras. Detta är ett sätt för ägarna att kontrollera om personalen och företagsledningen är lojala till företaget. Skulle det visa sig att det finns några tveksamheter måste åtgärder genast vidtas. Sydkraft Försäljning AB har nyligen börjat sin kontroll av dessa frågor. Något resultat har ännu inte presenterats, men respondenten anser att det är en bra kontroll att göra ur ett riskperspektiv men att det är svårt att få ett rättvisst resultat. Det handlar om att eventuellt förändra ett företagets kulturella klimat.

Som har nämnts tidigare utförs den årliga kontrollen av SOA på samtliga tre bolag av PWC, men fyra gånger om året kommer även E.ON: s interna revisorer att granska SOA. De kommer att anmärka på de brister som finns i det interna kontrollsystemet och som måste

åtgärdas, men även kontrollera att ändringar som tidigare har tagits upp verkligen är gjorda. Denna granskning gäller generellt för alla Sydkraftbolagen.

För att agenten ska handla i principalens intresse krävs det att principalen på något sätt kan motivera agenten att göra detta. Detta kan ske genom antingen övervakning eller genom att erbjuda agenten förmåner och annan kompensation. I de olika Sydkraftbolagen har övervakning förstärkts något sedan SOA implementerades. Det sker dels en övervakning genom interna och externa revisorer dels genom direktövervakning då alla arbetsuppgifter och rutiner som berör SOA ska signeras och dokumenteras. Bonus och andra förmåner har däremot inte förändrats med införandet av SOA.

Kontrakt som kan förekomma mellan en agent och principal är produktions- eller beteendekontrakt. I Sydkraftbolagen finns en kombination av dessa. Dels är företagsledningen anställda och får en fast lön, dels beroende på hur det går för företaget får de en årlig bonus.

7.4 Problem mellan principal och agent

Samtliga respondenter svarade spontant JA på frågan om avsiktliga eller oavsiktliga fel eller andra misstag lättare kommer att upptäckas. Men för att få lite mer nyanserade svar måste vi bryta ner frågan i mindre delar och konkretisera den. För att göra det tar vi hjälp av agentteorins problematik, nämligen agentproblem och riskproblem.

Agentproblemet beskriver de målkonflikter som finns mellan principalen och agenten samt att det är dyrt och besvärligt för principalen att övervaka dessa målkonflikter.

Riskproblem handlar om att principalen och agenten är olika riskbenägna. Teorin förutsätter att agenten är riskovillig när det gäller sina egna pengar men mer riskbenägen när det gäller principalens pengar.

I Sydkraft AB tror man inte att det finns några större konflikter mellan principalen och agenten varken före eller efter införandet av SOA men om det skulle finnas blir det troligtvis lättare att upptäcka dessa nu än tidigare. Eftersom kontrollsystemet byggs ut blir det lättare att upptäcka avsiktliga och oavsiktliga fel.

I Sydkraft Nät AB är man av ungefär samma uppfattning som i Sydkraft AB, någon större konflikt mellan principalen och agenten finns inte. Men genom att man tvingas tänka en extra gång innan man skriver på något kan SOA medföra att slarv och slentrianmässigt beteende minskar. Detta ser man som positivt och det minskar risken för fel och leder förhoppningsvis till bättre beslut.

Uppfattningen på Sydkraft Försäljning AB är att den här frågan är en av huvudorsakerna till att SOA har kommit till och därför är det självklart att avsiktliga och oavsiktliga fel kommer att upptäckas lättare. Det anses att det först och främst är små fel som kommer att upptäckas. Små fel kan i vissa fall leda till större fel men det är inget som påverkar bolagets bokslut eftersom de interna kontrollerna fångar upp detta. I Sydkraft Försäljning AB ställer man sig tveksam till att SOA kan förhindra alla fel och brister. Om företagsledningen verkligen skulle vilja lura företaget på pengar kommer det troligtvis även att gå i framtiden. Det anses att det är näst intill omöjligt att konstruera ett kontrollsystem som kan förhindra alla typer av fusk.

7.5 Positiva respektive negativa effekter av SOA

Den generella uppfattningen hos de tre Sydkraftbolagen är att SOA kommer att skapa ordning och reda på ett helt annat sätt än tidigare. En annan positiv aspekt är att SOA är ett bra verktyg för att skapa enhetlighet samt hantera de risker som kan uppstå i verksamheten. Dessutom medför SOA en tydligare och bättre koppling till vad man gör och den formella dokumentationen blir bättre. Detta tror man i Sydkraftbolagen kommer att leda till bättre beteende.

Det som man i bolagen ser som mest negativt med SOA är de stora resurser som måste avsättas för att hålla igång projektet. Inte bara i form av pengar utan man måste även avstå tid från andra arbetsuppgifter.

I följande stycken kommer vi att djupare analysera vissa effekter av införandet av SOA.

Agentkostnader

Agentkostnader innehåller alla typer av övervakningskostnader samt bonus och andra förmåner. Generellt på alla de tre Sydkraftbolagen kommer övervakningskostnaderna i form av revision, att öka i samband med införandet av SOA. Eftersom SOA är en ny företeelse för företagen finns ingen siffra på hur mycket revisionen kommer att kosta i framtiden. En uppskattning som har gjorts är att revisionsarvodena kommer öka med 60-70 procent. Den traditionella årliga revisionen däremot, tror respondenterna, kommer att minska, eftersom mindre substansgranskning behöver göras. SOA kommer att medföra att revisionsarbetet kommer att förändras fundamentalt, från en granskningsberättelse blir det nu tre. Som har nämnts tidigare i analysen kommer även interna revisorer från E.ON att granska det interna kontrollsystemet fyra gånger om året, även det blir en ny kostnad för företagen som inte har funnits tidigare.

Belöningsystemet som finns idag kommer inte förändras med SOA. Däremot kommer SOA ändå leda till att den totala agentkostnaden ökar, främst beroende på den ökade revisionen.

Övriga kostnader

På Sydkraft AB är man av den uppfattningen att de löpande kostnaderna för att underhålla projektet kommer att öka men att SOA ändå, på sikt, genom effektivare hantering kan få andra kostnader att minska. Vilka dessa kostnader är, är det än så länge för tidigt att säga.

På Sydkraft Nät AB är man av samma uppfattning som på moderbolaget, det vill säga man tror att de löpande kostnaderna kommer att öka. Vidare anser man att det inte är ledningen på Sydkraft Nät AB som behöver ta ställning till om man vill acceptera den kostnadsökningen, eftersom E.ON redan har gjort den bedömningen. I bolaget är uppfattningen att även om kostnaderna ökar är det värt det, eftersom SOA medför många positiva effekter, till exempel ökad kontroll och minskad risk för fel.

Även på Sydkraft Försäljning AB tror man att de löpande kostnaderna kommer att öka. Det är i första hand administrations- och kontrollkostnader som kommer att stiga. I Sydkraft Försäljning AB tycker man att den minskade risken att något stort ska hända är värt den kostnadsökning som SOA medför. I bolaget räknar man med att de årliga kostnaderna kommer att stiga med cirka 3 miljoner kronor per år.

Enligt SOA är även underleverantörer till bolag som påverkas av lagstiftningen tvungna att införa vissa delar av SOA. Detta kan leda till att kostnaden för Sydkraftbolagen stiger ytterligare. Anledningen till det är att Sydkraftbolagen antingen får bryta långa kontrakt med leverantörer som inte implementerar SOA eller att de får betala för implementeringen hos leverantören. En tredje anledning är att Sydkraftbolagen kan påverkas indirekt genom att priserna hos leverantörerna höjs, då SOA kostar mycket pengar att implementera. I samtliga fall kommer Sydkraftbolagens kostnader att öka, direkt eller indirekt.

Beteendeförändringar

Enligt agentteorin har agenten ett informationsövertag gentemot principalen. Med hjälp av detta informationsövertag försöker agenten öka sin egen nytta. Med införandet av SOA blir delar av företagsledningen personligt ansvariga för den ekonomiska redovisningen. Detta borde leda till att agenten blir mindre riskbenägen med principalens pengar.

Inte i något av bolagen tror man att det personliga ansvaret som SOA medför kommer att ändra företagsledningens arbetssätt, utan det kommer att förbli som det varit tidigare. Bolagen anser att företagsledningarna redan idag uppfyller de krav som SOA ställer.

Även om ledningens arbetssätt på Sydkraft AB troligen inte kommer att förändras kan det inte uteslutas att vissa kontroller kommer att göras något annorlunda. Men det är något tiden får utvisa. Däremot anses det att olika ansvarsområden blir mer klarlagda, vilket kan vara något positivt. Om dagens arbetssätt inte överensstämmer med de krav SOA ställer kommer man var tvungen att ändra på detta. Det kan till exempel röra sig om mer formella beslutsordningar och så vidare.

På Sydkraft Nät AB är man övertygad om att arbetssättet kommer att förbli oförändrat vid implementeringen av SOA. Respondenten anser att det vore besynnerligt om företagsledningen inte utför nödvändiga kontroller även utan SOA. Istället ser han SOA som ett underlag som visar att bokslutet är framtaget på ett korrekt sätt. Vidare anser han även att SOA är ett verktyg som ska hjälpa till att skapa enhetlighet i arbetssätt i företagets olika funktioner.

Inte heller på Sydkraft Försäljning AB tror man att det personliga ansvaret kommer att förändra arbetet för ledningen. Däremot kommer man kanske numera att tänka igenom större organisationsförändringar en gång extra innan de genomförs, men att man skulle bli mindre benägen att ta beslut som innebär förändringar i SOA, tror respondenten inte på. På bolaget anses det att SOA utifrån ett längre perspektiv kommer att bli en helt integrerad del av verksamheten som de anställda inte kommer att tänka på. Det anses även att SOA kommer att medföra en stringens vad gäller rutiner i bolaget samt att många arbetsuppgifter kan utföras utan att vara personberoende, vilket leder till att bolaget blir mindre sårbart.

Redovisning

Agenten har en skyldighet att rapportera till principalen, detta sker bland annat genom den finansiella redovisningen. Enligt SOA ska redovisningen förändras till att bli mer öppen, inga poster får gömmas undan, detta för att den ska bli mer tillförlitlig. De tre Sydkraftbolagen kommer som vanligt att rapportera till principalen, men ser inte att redovisningen kommer att se annorlunda ut. Det enda som kommer förändras kan vara att viss dokumentation kommer att öka. Detta för att säkerställa ett av syftena med SOA, att inga poster göms undan eller mörkas.

7.6 Kapitelsammanfattning

Sammanfattningsvis kan man säga att det än så länge är för tidigt att avgöra om grundläggande normer och värderingar kommer att förändras med införandet av SOA, det får bli något tiden utvisar. Både ledning och personal i samtliga Sydkraftbolag har med tiden blivit positivt inställda till SOA, även om viss tveksamhet initialt rådde från vissa håll. På bolagen uppfattas inte SOA som endast en tvingande förändring utan ses även som ett bra verktyg att arbeta med i framtiden.

Förändringar mellan principal och agent i de olika Sydkraftbolagen har skett genom att övervakningen har förstärkts sedan SOA implementerades. Detta har skett genom dels interna, dels externa revisioner. Övervakning sker även genom direktövervakning då alla arbetsuppgifter och rutiner som berör SOA ska signeras och dokumenteras. Bonus och andra förmåner har däremot inte förändrats med SOA.

På samtliga bolag anses det att det blir lättare att upptäcka avsiktliga eller oavsiktliga fel genom införande av SOA. Vidare anses det också att detta är något positivt som kan leda till bättre beslut.

Negativa effekter som SOA medför är ökade kostnader, både agentkostnader och andra kostnader. På bolagen anser man dock att de ökade kostnaderna medför positiva aspekter som ökad kontroll och minskad risk för fel.

8 Avslutning

I detta kapitel drar vi egna slutsatser utifrån uppsatsens syfte. Vi har bland annat kommit fram till att Sydkraftbolagen i allmänhet är positiva till SOA. Vidare kommer kontrollen av agenten att öka i form av revision och därmed blir även agentkostnaden större. I slutet av kapitlet ger vi förslag på fortsatt forskning, där vi tycker det skulle vara intressant om det gjordes en uppföljning på vårt arbete om ett år för att se hur effekterna egentligen blev.

8.1 Slutsatser

Vår analys och våra slutsatser grundas endast på svar som vi har fått från agenten och den utomstående SOA-experten. Man måste därför vara försiktig i sin tolkning av agenternas svar och utgå från att de svarat utifrån sin synvinkel.

Effekterna av att vi inte fick någon intervju med en av ekonomicheferna på ett av bolagen har blivit att vi inte fullt ut har kunnat göra en jämförelse mellan företagen. Vi vet inte hur han ställer sig det personliga ansvaret till exempel, om hans arbetssätt kommer förändras.

Som har framgått i analysen är det viktigt att ledningen har en professionell inställning till SOA, annars är risken att personalen får en negativ syn som kan leda till fel och brister. I intervjuerna med de olika personerna i Sydkraftbolagen har det visat sig att inställningen till SOA i största mån är positiv, både bland företagsledning och personal. Det tyckte vi var underligt, vi hade förväntat oss en negativ inställning hos personalen eftersom SOA är en stor förändring för företagen som medför stora kostnader och uppoffringar från ordinarie arbetsuppgifter för personalen. Vår förväntan på hur Sydkraftbolagens mottagande av SOA skiljde sig något från SOA-expertens erfarenheter från andra företag. Alla företag han har hjälpt att implementera SOA på, har till en början varit negativt inställda. De har känt sig orättvisst behandlade för att de ska behöva bevisa att de inte är kriminella. Trots detta har den negativa inställningen hos de olika företagen vänt efter det att de insett att det finns ett värde med att kartlägga processer och en poäng med att ställa frågor kring etik och moral. När vi genomförde våra intervjuer hade Sydkraftbolagen kommit ganska långt med SOA-implementeringen. Detta kan ha påverkat bolagens positiva inställning till SOA, men det är inget vi kan dra några säkra slutsatser om.

Vi kan konstatera att förhållandet mellan ägare och företagsledning kommer förändras med införandet av SOA. Kontrollen av agenten kommer att öka, genom att interna revisorer från E.ON granskar det interna kontrollsystemet fyra gånger om året, men även genom att externa revisorer gör en årlig granskning av samma system. De mjuka delarna i organisationerna kommer också att utsättas för kontroll. Det vill säga personalens lojalitet och inställning till företaget. Hur kommer personalen att uppfatta en sådan kontroll? Våra tankar är att de kan

känna sig misstänkta eller att företaget misstror dem på något vis, men detta beror helt och hållet på den individuella inställningen hos varje person.

Vi kan dra slutsatsen att VD: ns och ekonomichefens arbetssätt inte kommer att förändras något märkbart även om de får ta det yttersta ansvaret för företagens finansiella rapporter. Detta kan tyckas vara lite märkligt, med tanke på att konsekvenserna kan bli böter eller i värsta fall fängelse. Våra funderingar kring denna fråga är att det är lite tidigt för VD och ekonomichef att uttala sig om hur det kommer att bli, innan det har testats. Vi tror också att det kan bero på vad man är för typ av person. Är man redan ordningsam och utför arbetsuppgifterna med största noggrannhet finns det kanske inte så mycket att ändra på, men en person som är medveten om att han eller hon är slarvig kommer nog med tanke på konsekvenserna att ändra sitt arbetssätt.

I alla tre sydkraftbolagen är man överens om att fel kommer att upptäckas lättare oavsett om det är avsiktliga eller oavsiktliga. Det finns även en enighet om att det inte finns några större konflikter mellan principalen och agenten, vilket vi ställer oss något ifrågasättande till. Finns det företag som inte har några målkonflikter eller riskkonflikter? Hur kunde då Skandiaskandalen inträffa? Var det i samråd med ägarna som företagsledningen delade ut och renoverade lägenheter? Var ägarna också med på att företagsledningen manipulerade redovisningen så att företaget därmed visade ett bättre resultat och därigenom kunde ledningen plocka ut höga bonusar? Intrycket vi har fått från intervjuerna med agenterna är att det finns en 100 procentig säkerhet att det inte förekommer något fusk från agentens sida. Däremot skiljde sig en åsikt åt och det var att det inte finns något system som helt och hållet kan förhindra fusk. Går ledningen ihop för att lura företaget på pengar finns det inget som kan stoppa dem. Man ska inte utgå ifrån att det förekommer fusk i någon form i Sydkraftbolagen men vi tror samtidigt det är vanskligt att helt utesluta att de inte förekommer eller kan förekomma i framtiden

Agentkostnaden kommer att öka dramatiskt i de olika Sydkraftbolagen. Uppskattningsvis kommer enbart revisionskostnaden att öka med mellan 60-70 procent. Ökningen innefattar extern- och internrevision av det interna kontrollsystemet, SOA. Den traditionella finansiella revisionen antas minska år två, då mindre substansgranskning krävs. Vi kan konstatera att det inte bara är agentkostnaderna som kommer att öka i Sydkraftbolagen utan även de löpande kostnaderna för att underhålla systemet. Det är även värt att tillägga att SOA kan medföra att långa kontrakt med leverantörer kan brytas om inte leverantörerna implementerar delar av SOA som berör affären mellan företagen. Även detta medför stora kostnader för företagen. En generell slutsats som kan dras är att SOA kostar mycket för företag. Bara ABB: s kostnader kommer nästa år att öka med 50 miljoner dollar på grund av SOA,⁸⁰ Swedish Match har avnoterats från den amerikanska börsen på grund av att SOA kostar för mycket. Det tycker vi

⁸⁰ www.di.se/nyheter

ger en ganska klar signal om vilken storsatsning SOA egentligen är. Frågan vi ställer oss är om det är värt pengarna? Kommer den framtida nyttan överstiga kostnaden?

I dagsläget kan vi fastställa att SOA kommer att medföra vissa beteendeförändringar i Sydkraftbolagen. Dels kommer beslutsordningen att bli mer formell än den var tidigare, dels kommer det att tänkas efter en extra gång innan några stora beslut fattas som medför stora förändringar i det interna kontrollsystemet. Ytterligare en effekt kommer att bli att företagen blir mer stringenta när det gäller rutiner och företagen blir på så vis mindre sårbara. Ett syfte med SOA är att företagen ska redovisa allt öppet, det ska inte finnas några dolda poster. Vi har dragit slutsatsen att Sydkraftbolagen redan uppfyller det kravet. Inga av våra undersökningsföretag kommer nämligen att ändra på sin redovisning nu när SOA har implementerats. Den enda förändringen som formellt kommer att ske är att allt ska dokumenteras, men det påverkar inte sättet att redovisa. Risken finns att SOA kommer att medföra ett tyngre arbetssätt. Med det menar vi att arbetsuppgifter som kräver dokumentation enligt SOA kommer att ta längre tid. Vår slutsats är att utökade arbetsuppgifter medför ökade kostnader för företagen.

Vi kan också konstatera att effekterna av SOA inte varierar nämnvärt mellan de olika Sydkraftbolagen, men det finns dock några skillnader. I alla Sydkraftbolagen ses SOA som ett verktyg, men skillnaden är att de kommer att använda sig av verktyget på olika sätt. Sydkraft AB kommer att använda sig av SOA för att göra personalrotationen lättare i företaget. Eftersom alla rutiner och arbetsflöde finns uppritade ska det bli lättare för en ny person att sätta sig in i en arbetsuppgift. Sydkraft Nät AB kommer att använda sig av SOA för att centralisera sin organisation, men även till hjälp för att sprida den pågående organisationsförändringens grundbegrepp, tydlighet, enkelhet och enhetlighet. Sydkraft Försäljning AB kommer däremot att använda sig av SOA till att få bättre kontroll på riskerna i företaget. Att det skiljer sig mellan företagen vad de kommer använda SOA till, tror vi beror på att företagen bedriver olika verksamheter, de har därför olika behov som måste tillfredställas. Det kan också bero på att SOA som idé är abstrakt och ger möjlighet till olika tolkningar av hur implementeringen ska ske. Att skillnaderna på effekterna mellan företagen inte är större än vad vi nyss beskrivit anser vi beror på dels att företagen ingår i samma koncern, dels för att de har samma ägare som kräver lika mycket av varje företag.

Vi anser att Sydkraft Nät AB och Sydkraft Försäljning AB kommer känna av effekterna av SOA på ett annat sätt än Sydkraft AB. Anledningen till detta är att Sydkraft AB redan innan SOA infördes hade kartlagt sina processer och därmed blev den institutionella förändringen mindre för Sydkraft AB.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att SOA inte medför några världsomvälvande förändringar för Sydkraftbolagen. Den största negativa förändringen kommer att bli att kostnaderna kommer att öka, främst i form av ökade revisionsarvodena, men även i form av

resursåtgång. Den största positiva förändringen med SOA är att företagen får en ökad intern kontroll samt en minskad risk för att fel ska inträffa.

8.1 Förslag till fortsatt forskning

Eftersom SOA inte börjar gälla förrän halvårsskiftet 2005, kan vi inte idag undersöka vad de riktiga effekterna med SOA egentligen blir, därför hade det varit intressant om det gjordes en uppföljning på vårt arbete om ett år. Vilka blev de egentliga effekterna med SOA på Sydkraftbolagen?

Som vi har nämnt i vårt arbete grundas den empiriska studien endast på agentens synvinkel. Det skulle därför vara intressant att göra samma typ av undersökning men med principalens synvinkel istället. Studien är då lämplig att genomföra på E.ON i Tyskland, dels för att de är en av Sydkrafts ägare, dels för att de är introducerade på den amerikanska börsern.

Vår första tanke innan arbetet startade, var att göra en undersökning mellan två helt olika företag. Tidsbristen gjorde att vi inte kunde genomföra vår plan utan fick nöja oss med företag inom samma koncern. Vårt förslag är därmed att genomföra en liknande undersökning på ett helt annat bolag för att sedan jämföra med vår undersökning om effekterna blir likartade eller om de skiljer sig åt.

Litteraturlista

Andersson, M; Bogren, M; Laigar, F; Mårtensson, J; Ryvallius, A, 2002 "Enronföretaget som kollapsade" opublicerat manuskript, Handelshögskolan i Göteborg, Företagsekonomiska institutionen, Göteborg

Anthony, Robert N; Govindarajan, Vijay, 2003, *Management control system*, McGraw-Hill Companies, Boston, 11:e upplagan

Artsberg, Kristina, 2003, *Redovisningsteori- policy och praxis*, Liber ekonomi, Malmö

Beckman, Hanna; Sunesson, Charlotte, 2002, "Sarbanes-Oxley act of 2002-med fokus på revisorsrotation", opublicerat manuskript, Handelshögskolan Göteborg, Företagsekonomiska institutionen, Göteborg

Bell, Judith, 2000, *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, 3:e upplagan

Darmer, Per; Freytag, Per V (red.), 1995, *Företagsekonomisk undersökningsmetodik* Studentlitteratur, Lund

DiMaggio, Paul J; Powell, Walter W, 1991, *The new institutionalism in organizational analysis*, The university of Chicago, Chicago

Eriksson, Lars Torsten; Wiedersheim-Paul, Finn, 1999, *Att utreda forska och rapportera*, Liber ekonomi, Malmö, 6:e upplagan

FAR, "Sarbanes-Oxley Act" – utredning på uppdrag av FAR, 2002

Halvorsen, Knut, 1998, *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Hartman, Jan, 2004, *Vetenskapligt tänkande - Från kunskapsteori till metodteori*, Studentlitteratur, Lund

Johansson, Roine, 2002, *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*, Studentlitteratur, Lund

Lander, Guy P, 2004, *What is Sarbanes-Oxley*, McGraw-Hill, New York

Lingqvist, Hans, "Sarbanes-Oxley Act- främjar utvecklingen av styrning och kontroll", *Agenda* 1/03

- Mallin, Christine A, 2004, *Corporate governance*, Oxford university press, Oxford
- Merriam, Sharan B, 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Patel, Runa; Davidson, Bo, 1994, *Forskningsmetodikens grunder – Att planer, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund, 2:a upplagan
- Ravn, Jakob; Hull-Kristensen, Peer, kap. 3, "Strategen tecknar kontrakt - agentteori", Nygaard, Claus (red.); 2002, *Strategizing- en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund
- Ross, Stephen A; Westerfield Randolph W; Bradford D Jordan, 2003, *Fundamentals of Corporate Finance*, McGraw-Hill, Boston, 6:e upplagan
- Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian, 2003, *Research Methods for business Students*, Prentice Hall, cop., Harlow, 3:e upplagan
- Scott, Richard, 2001, *Institutions and organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2:a upplagan
- Svenning, Conny, 1997, *Metodboken*, Lorentz förlag, Eslöv, 2:a upplagan
- Sveriges rikets lag 2004, Aktiebolagslag (1975:1385)
- Svernlöv, Carl; Blomberg Erik, "Sarbanes-Oxley Act- USA:s hårda svar på redovisningsskandalerna", *Balans* 1/2003
- Sydkrafts Årsredovisning 2003
- Wallén, Göran, 1996, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, 2:a upplagan
- www.di.se/nyheter, "Dyr övergång till nya redovisningsregler", 2004-11-23, accessdatum: 2005-01-19
- www.investorwords.com/4440/Securities_Exchange_Act_of_1934.html, accessdatum: 2004-12-20
- www.sydskraft.se, accessdatum: 2004-12-22