

Institutionen för Ekonomi

Kandidatuppsats

HT – 06

Bolagskodens betydelse för företaget-

en explorativ undersökning av

Bolagskodens effekter på företaget

Handledare:

Professor Sven-Olof Yrjö Collin

Författare:

Marie Cassland

Andreas Nilsson

Martin Nilsson

Förord

Vi vill härmed tacka alla de personer som har bidragit till genomförandet av vår uppsats. Våra respondenter som har ställt upp på intervjuer och avsatt tid för att besvara våra frågor. Utan deras kunskap och information hade det varit omöjligt att genomföra denna studie.

Professor i Företagsstyrning, Sven-Olof Yrjö Collin. Har varit vår handledare som gett oss enastående meningsutbyten och nyttiga infallsvinklar. Collins brinnande intresse och hängivenhet för ämnet har varit en inspirationskälla som hjälpt oss i stunder då det känts tungt. Collins erfarenheter och kunskap inom området har varit av stor betydelse för uppsatsen.

Avslutningsvis vill vi tacka Pernilla Broberg för värdefulla tips och råd. Broberg har varit till vår hjälp dag som natt, måndag till söndag.

Kristianstad 2007-01-12

Marie Cassland

Andreas Nilsson

Martin Nilsson

SAMMANFATTNING

Bolagskodens betydelse för företaget- en explorativ undersökning av Bolagskodens effekter på företaget. Bolagskodens huvudsakliga syfte är att skapa förtroende för bolagen, vilket innebär en extern effekt. Denna studie går istället ut på att se om en institutionell förändring som Koden, kan ha en vidare effekt än att endast legitimera och utforma verksamheten efter externa krav. Syftet med uppsatsen är att undersöka om införandet av Bolagskoden har bidragit till någon intern effekt i de företag som infört Koden.

Det finns inte någon direkt applicerbar teori som behandlar Kodens påverkan på företaget. Detta har medfört att vi utgått från en teorigenererande ansats, det vill säga induktiv/explorativ ansats. För att skapa en förståelse av de fenomen vi undersöker har vi bildat en referensram, som ligger till grund till vårt angreppssätt i datainsamlingen. Syftet med referensramen är att framställa indikationer på eventuella interna effekter som Bolagskoden kan ha medfört.

I analysdelen studerade vi Bolagskodens olika delar för att finna explikationer till Bolagskodens interna påverkan. Under analyseringen påträffade vi en del effekter som Koden frambringat. Utifrån dessa effekter konstruerade vi fyra kategorier som vi anser påverkas av Koden. Dessa kategorier är *utveckling*, *resursallokering*, *medarbetarförståelse* samt *kostnader*. Vid framtagandet av kategorierna har vi funnit att Koden faktiskt kan generera positiva effekter för företaget. Detta resultat påvisar att Bolagskoden utger andra effekter än att endast generera externa effekter. Det finns indikationer på att de effekter som har identifierats hos företagen leder till utveckling. Då den interna kontrollen fått ökat fokus som ett resultat av Kodens krav, har detta lett till att många företag har utvecklat sin interna kontroll och riskhantering. Vidare framkommer att kravet på mer detaljerad dokumentation gjort att företagen på ett mer överskådligt sätt kan utvärdera sina interna strukturer och rutiner. Koden lämnar i många avseenden krav på utvärdering, dokumentation samt rapportering. Dessa faktorer tillsammans med den fokus som skapas av dessa krav, kan på sikt leda till en förbättrad resursallokering. Vidare har Kodens regler medfört att de anställda nu på ett enklare sätt kan få tillgång till relevant information avseende bolagsstyrningsfrågor. Detta leder till att de anställda blir mer varse om dessa frågor och på detta sätt skapas en medarbetarförståelse. Vidare framkommer kritik på Kodens höga detaljeringskrav och formkrav, som leder till ökade kostnader.

ABSTRACT

The Corporate governance code- an exploratory research of effects on the company. The purpose of this essay is to investigate if there is any internal effect on corporations using Corporate governance code. The purpose of the Code is to contribute to the financial efficiency and growth of the society by regulating the corporations in such way that the owners demand for income of the invested capital is fulfilled. The Code shall promote efficiency and competitiveness in the private sector, which should result in a higher level of trust in the Swedish capital market. Corporate governance code is produced to acknowledge an external effect. This resulted in an interest to study the Code's internal effect on the corporations. Compared to primary purposes of the Code, our goal is to find opposite effects.

The choice of approach has been influenced by the fact that we have not found any theory that is immediately applicable. Therefore the approach has been theory generated, i.e an inductive/exploratory approach. To create an understanding of the phenomenon investigated, we created a theoretical perspective called reference boundaries. This is the base for the approach chosen in our material research. The purpose of our reference boundary is to produce indications of potentially internal effects that the Code may have brought on.

In the analysis we worked through the different parts of Corporate governance code to find explanations to its internal influence. During the analysis we came upon some effects that the Code produced. From these effects we constructed four categories that are influenced by the Code. These categories are *development, maximizing of resources, co-workers understanding* and *costs*. The results show that Corporate governance code generates other effects than only those external.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	9
1.3 SYFTE.....	11
1.4 DISPOSITION.....	12
1.5 KAPITELSAMMANFATTNING	13
2. METOD	14
2.1 UPPSATSENS METOD.....	14
2.2 KAPITELSAMMANFATTNING	15
3. REFERENSRAM.....	17
3.1 INLEDNING	17
3.2 ÅRSSTÄMMAN	17
3.2.1 Kallelse.....	18
3.2.2 Deltagande på distans	18
3.2.3 Styrelse, ledningens och revisorns närvaro.....	19
3.2.4 Genomförande	19
3.2.5 Reflektioner.....	21
3.3 TILLSÄTTNING AV STYRELSE OCH REVISORER	21
3.3.1 Valberedning	21
3.3.2 Tillsättning av styrelse.....	22
3.3.3 Tillsättning av revisor.....	23
3.3.4 Reflektioner.....	23
3.4 STYRELSEN	24
3.4.1 Styrelsens uppgifter	24
3.4.2 Storlek och sammansättning	24
3.4.3 Styrelseledamöter	25
3.4.4 Styrelsens ordförande.....	26
3.4.5 Arbetsformer.....	26
3.4.6 Finansiell rapportering	27
3.4.7 Internkontroll och internrevision.....	27
3.4.8 Arbete med redovisnings- och revisionsfrågor.....	28
3.4.9 Reflektioner.....	29
3.5 BOLAGSLEDNING.....	33
3.5.1 VD: s uppgifter	33
3.5.2 Ersättning till bolagsledningen.....	33
3.5.3 Reflektioner.....	34
3.6 INFORMATION OM BOLAGSSTYRNING	35
3.6.1 Bolagsstyrningsrapport	35
3.6.2 Rapport om intern kontroll.....	36
3.6.3 Information på hemsida.....	36
3.6.4 Reflektioner.....	36
3.7 KAPITELSAMMANFATTNING	37
4. EMPIRISK METOD	40
4.1 UNDERSÖKNINGSMETOD	40
4.2 DATAINSAMLINGSMETOD.....	41
4.2.1 Primärdata	41
4.2.1.1 Insamling av primärdata	42
4.3 OPERATIONALISERING.....	43
4.4 URVAL	44
4.4.1 Svarsfrekvens.....	45
4.5 VALIDITET.....	47
4.6 RELIABILITET	48
4.7 KAPITELSAMMANFATTNING	48

5. ANALYS	50
5.1 ÅRSSTÄMMAN	50
5.1.1 Förändring årsstämmen	50
5.1.2 Val av styrelseordförande.....	52
5.1.3 Sammanfattning	52
5.2 STYRELSEN	53
5.2.1 Nyval av ledamöter.....	53
5.2.2 Oberoende	54
5.2.3 Sammanfattning	54
5.3 INTERN KONTROLL	55
5.3.1 Utvecklingsarbete	55
5.3.2 Värde av intern kontroll	57
5.3.3 Ökad dokumentation.....	59
5.3.4 Styrelsens ansvar för intern kontroll	61
5.3.5 Förändring i moralen avseende den interna kontrollmiljön.....	62
5.3.6 Sammanfattning	63
5.4 VD	65
5.4.1 Kontroll av sidouppdrag.....	65
5.4.2 Informationsansvar.....	66
5.4.3 Sammanfattning	66
5.5 ERSÄTTNINGSGRANSUTSKOTT	66
5.5.1 Införandet av ersättningsutskott	67
5.5.2 Sammanfattning	67
5.6 REVISIONSGRANSUTSKOTT	68
5.6.1 Införandet av revisionsutskott.....	68
5.6.2 Sammanfattning	69
5.7 SLUTANALYS.....	70
5.7.1 Utveckling.....	70
5.7.2 Resursallokering.....	72
5.7.3 Medarbetarförståelse.....	74
5.7.4 Kostnader	77
5.8 KAPITELSAMMANFATTNING	78
6. SLUTSATS	80
6.1 INLEDNING	80
6.2 UTVECKLING	81
6.3 RESURSALLOKERING	83
6.4 MEDARBETARFÖRSTÅELSE.....	85
6.5 KOSTNADER	86
6.6 EGNA REFLEKTIONER	87
6.7 FORTSATT FORSKNING	89
6.8 KAPITELSAMMANFATTNING	90
7. REFERENSER	92
BILAGOR	95
BILAGA 1	95
BILAGA 2	96

1. INLEDNING

I detta kapitel ges en beskrivning av vad Svensk kod för bolagsstyrning innebär. Reglerna infördes i Sverige den 1 juli 2005 och har som syfte att bidra till en förbättrad styrning av svenska bolag. Koden riktar sig mot de bolag som är noterade på Stockholmsbörsens A-lista samt de större bolagen på O-listan med ett marknadsvärde överstigande tre miljarder kronor. Bolagskodens (även kallad Koden) huvudsakliga syfte är att skapa förtroende för bolagen. Vi anser att Kodens införande även kan generera någon effekt inåt i företaget då den innefattar många nya moment. Syftet med denna uppsats är därför att se vad Koden har för effekt inåt i företaget. Avslutningsvis leder detta kapitel till en redogörelse över uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Begreppet bolagsstyrning är en svensk översättning på den internationella benämningen corporate governance. ”Det handlar om att bolagen styrs på ett sätt som gör att de uppfyller ägarnas krav på avkastning på det investerade kapitalet och därigenom bidrar till samhällsekonomins effektivitet och tillväxt”. (SOU 2004:46)

Runt om i världen har regleringar med avseende på bolagsstyrning införts sedan ett par år tillbaka. USA skakades i början av millenniumskiftet av stora företagsskandaler där bland annat Enron och Worldcom var inblandade (Mallin, 2004). Som en reaktion av dessa skandaler infördes den amerikanska lagen Sarbanes- Oxley Act (nedan SOX) 2002. Lagens huvudsakliga syfte var att återställa och förstärka investerarnas förtroende för marknaden och på detta sätt påverka marknaden i en positiv riktning. (Precht, 2005)

Storbritannien var först i Europa med corporate governance-debatten. År 1992 kom Cadbury-rapporten som behandlar bolagsstyrning. Cadbury-rapporten utvecklades senare och döptes om till Combined Code. Cadbury-koden har haft ett stort inflytande på olika nationella koder i Kontinentaleuropa. (Skog, 2005) Sverige är sena med denna typ av reglering. En anledning

till detta är att det sedan tidigare funnits en hel del regler i lag och praxis. År 2003 togs beslutet att utarbeta en svensk corporate governance-kod. (Skog, 2005) En speciell kodgrupp tillsattes med samverkan mellan Förtroendekommissionen samt andra organ och organisationer i näringslivet. Kodgruppen ansåg att det fanns ett behov utifrån existerande regler och kutymer, att göra en sammanställning som är mer heltäckande av det som kan sägas utgöra god svensk sed för bolagsstyrning. På en del områden ville man även skapa en högre ambitionsnivå för bolagsstyrning över gällande praxis. (SOU 2004:130) År 2005 bildades ett nytt organ, Kollegiet för svensk bolagsstyrning, som fått till uppgift att ansvara för arbetet med Koden. Kollegiet skall utarbeta en årlig rapport över tillämpningen av Koden samt följa dess utveckling inom corporate governance i Sverige och internationellt, för att uppdatera och vidareutveckla Bolagskoden. (Skog, 2005)

Bolagsstyrning har för avsikt att göra så att bolagen styrs på ett sådant sätt att ägarnas krav på avkastning på det investerade kapitalet uppfylls och på så sätt bidrar till samhällsekonomisk effektivitet och tillväxt (SOU 2004:130). Kodgruppen anser att det övergripande syftet med Bolagskoden är att den skall bidra till en förbättrad styrning av svenska bolag. Reglerna vänder sig främst till aktiemarknadsbolagen och man anser att dessa bolag kommer att ses som goda förebilder till bolag som inte har kravet på sig att följa dess regler. Detta skall sedan enligt Kodgruppen stärka effektiviteten och konkurrenskraften i näringslivet, vilket kommer att resultera i ett ökat förtroende för den svenska kapitalmarknaden och även det svenska samhället i stort. Ett andra syfte med Koden är enligt Kodgruppen att man vill öka kunskapen och förtroendet för svensk bolagsstyrning hos utländska investerare och andra aktörer på den globala kapitalmarknaden. (Svernlöv, 2006)

Koden infördes i Sverige den 1 juli 2005 och enligt uppgift från Stockholmsbörsen riktar den sig emot de bolag som är noterade på A-listan samt de större bolagen på O-listan med ett marknadsvärde överstigande tre miljarder kronor. Idag finns det 99 bolag som tillämpar Bolagskoden. Kodgruppen rekommenderar i sitt betänkande från 2004 övriga börser och auktoriserade marknadsplatser att implementera Koden. Kodgruppen anser vidare att Bolagskoden kommer att ses som ett kvalitetsmärke för bolagen som använder sig av den. (Skog, 2005)

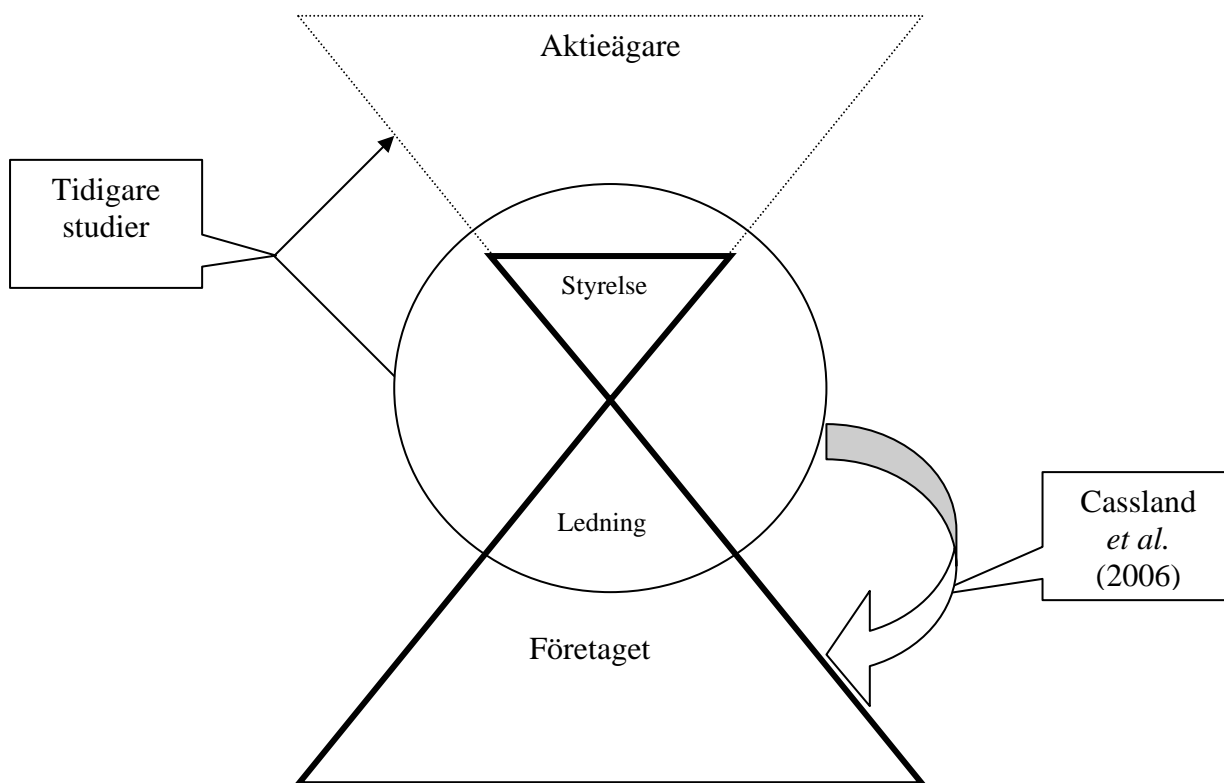
Bolagskoden bygger på principen ”följ eller förklara” vilket innebär att ett företag har möjligheten att avvika från enskilda delar i Koden, under förutsättning att de anger skäl till varför de avvikit från den aktuella delen. Genom att bolagen ges möjligheten att förklara en avvikelse, har ambitionsnivån i enskilda frågor kunnat sättas högre än vad som skulle ha varit fallet vid en tvingande lagreglering som inneburit att företagen måste följa varje del. (Skog, 2005)

1.2 Problemdiskussion

Kodgruppen skickade 2004 ut ett kodförslag till ett par remissinstanser om en Svensk kod för bolagsstyrning. En övervägande majoritet gav stöd åt förslaget och endast två instanser var negativa till idén med en Svensk kod för bolagsstyrning. Investeringsföretaget Nordstjernen var en av de instanser som ogillade förslaget. De ansåg att bolagsstyrningsfrågor endast borde regleras genom lagstiftning. Nästa instans som ställde sig negativa till förslaget var Företagarna, som är representanter för ägare av mindre onoterade bolag. De ansåg att det inte fanns ett behov av ytterligare reglering av bolagsstyrningen i Sverige. (SOU 2004:130)

Diskussioner om för- och nackdelar i enskilda delar i Koden har varit många. De som är emot Koden pekar främst på att den kommer att leda till ökade kostnader samt att det kommer att innebära extra arbete för bolagen. Kritiken riktas på Kodens utformning som de anser är alldeles för detaljrik. En av Bolagskodens avsnitt behandlar regler om intern kontroll. Meningarna angående denna del är många. De som är positiva anser att den interna kontrollen kommer att ge en effektiv kontrollstruktur samt en acceptabel risk (Precht, 2006). De bolag som visar upp en god intern kontroll kommer att bli uppskattade av aktiemarknaden. Motståndarna menar att principen ”följ eller förklara” kommer att leda till en högre bevakning av massmedia där ”rankinglistor” kommer att visas och att man därigenom kommer att peka ut vem det är som förklarar bort delar av Koden (Kristiansson, 2004). Motståndarna anser även att den lägger för stor fokus på den interna kontrollen och att det då uppkommer en risk för att bolagen och dess styrelser kommer att ägna mer tid åt byråkrati än åt affärer (Precht, 2006).

Tidigare undersökningar i ämnet har främst fokuserat på Kodens externa effekter. Olsson *et al.* (2005) har studerat vad som förklarar graden av följsamhet. Unger och Green (2006) har studerat marknadens reaktion på Koden. Vi anser att Kodens införande även kan generera någon effekt inåt i företaget. Då Koden innehåller höga krav på dokumentation, utvärdering och intern kontroll förväntar vi oss att detta är moment som även kan generera effekter i företaget. Vi anser bland annat att Kodens krav på ökad dokumentation kan leda till en ökad struktur som kan skapa nya förutsättningar för att utveckla den interna kontrollen. De tydliga formkraven som Koden förordar, anser vi vara faktorer som kan leda till en ökad tydlighet i den interna strukturen av företagen. Sammanfattningsvis tror vi att företagen kan påverkas då dokumentation, utvärdering och intern kontroll får ett ökat fokus. Med anledning av detta förutsätter vi att företagen blir mer angelägna att bearbeta och eventuellt förbättra den interna utformningen av organisationen. Vi vill därför undersöka Bolagskodens betydelse inåt i företaget och inte som tidigare undersökningar som tittat på vad Koden haft för betydelse utåt.



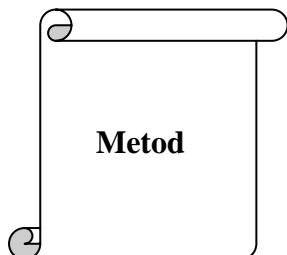
För att förtydliga vad vi avser med företag i denna studie kan man illustrera situationen enligt ovan. Styrelsen och ledningen ligger i gränslandet för definitionen av bolag och företag. Vi definierar företaget som att det består av den nedre triangeln samt den mindre triangeln

ovanpå. Således innefattar företaget trianglarna med mörka konturer. Med företag avser vi den produktionsfunktion som med sina maskiner och anställda samt andra produktionsfaktorer producerar en output. Bolaget symboliseras av den övre triangeln, men innefattar även företagsledningen. Med bolag avser vi den juridiska form som företaget styrs efter. Bolaget karaktäriseras av att de styrande aktieägarna har ett begränsat ansvar och rätt till vinst samt ett kollektivt inflytande via stämman och styrelsen. Det finns alltså en viss gråzon i vad som skall räknas till företag och vad som är bolag. Anledningen till vår definition av företaget är att Kodens krav på styrelsen är av sådan karaktär att vi anser att det kan få effekter ner i företaget. Vidare symboliserar cirkeln Bolagskoden som fokuserar på styrningen av företaget via bolaget. Koden är orienterad mot de externa intressenterna, främst aktieägarna. Tidigare studier har fokuserat på de förändringar och effekter som uppkommer till följd av Koden från bolaget och utåt mot ägare, intressenter, investerare etc. Anledningen till att dessa studier endast har tittat på detta förhållande kan möjligen förklaras genom att Bolagskodens huvudsakliga syfte är att skapa förtroende för bolagen, således externa effekter. Vår undersökning går alltså ut på att se om en institutionell förändring som Koden, kan ha en vidare effekt än att endast legitimera och utforma verksamheten efter externa krav.

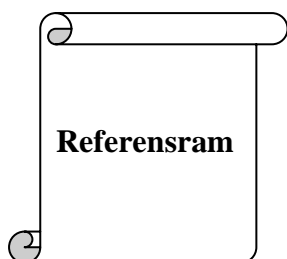
1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att undersöka om införandet av Koden har bidragit till någon intern effekt i de företag som infört Bolagskoden.

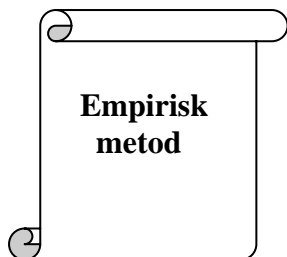
1.4 Disposition



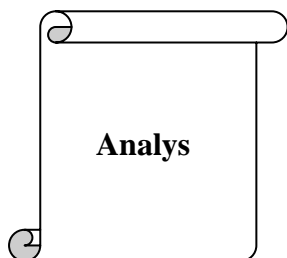
Kapitel 2, Metod: Här förklarar vi hur vi gått tillväga samt varför vi valt att tillämpa induktiv/explorativ ansats. Då ingen teori omedelbart har kunnat appliceras på ämnet beskriver vi även hur vi skapat en förståelse till studien.



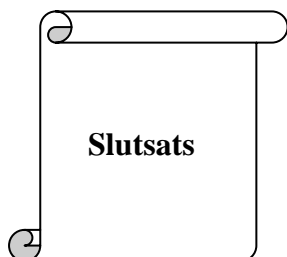
Kapitel 3, Referensram: I detta kapitel har vi presenterat Bolagskoden och dess skillnader gentemot lagstiftningen. I avsaknad av specifika teorier har vi använt effekter av tidigare organisatoriska förändringar för att få indikationer på möjliga effekter i företaget. Detta har legat till grund för den empiriska datainsamlingen



Kapitel 4, Empirisk metod: Här förklarar vi vilken undersökningsmetod vi valt. Vi redogör varför vi har valt att använda oss av telefonintervjuer, samt ges en beskrivning på bearbetningen av primärdata. Här presenteras även vårt urval.



Kapitel 5, Analys: Detta kapitel innehåller en analys av det empiriska materialet. Indikationer från vår referensram har legat till grund för analysen. Analysen genererar effekter i företaget som sedan kopplas till fyra olika kategorier.



Kapitel 6, Slutsats: I detta kapitel presenteras de slutsatser vi gjort utifrån det empiriska materialet. Våra slutsatser leder till de fyra kategorierna: utveckling, resursallokering, medarbetarförståelse samt kostnader.

1.5 Kapitelsammanfattning

Bolagsstyrning (corporate governance) handlar om att bolagen skall styras på sådant sätt som gör att det uppfyller ägarnas krav på avkastning på det investerade kapitalet. Detta skall sedan bidra till samhällsekonomisk effektivitet och tillväxt. Koden infördes i Sverige den 1 juli 2005 och den riktar sig till de bolag som är noterade på Stockholmsbörsens A-lista samt de större bolagen på O-listan med ett marknadsvärde överstigande tre miljarder kronor. Bolagskoden bygger på principen ”följa eller förklara” vilket innebär att ett företag ges möjlighet att avvika från enskilda delar i Koden, under förutsättning att de anger skäl till varför avvikelsen gjorts.

Diskussionerna om Kodens för- och nackdelar har varit många. De som är emot Koden pekar främst på den höga detaljeringsgraden samt att den kommer att leda till ökade kostnader och extra arbete.

Tidigare undersökningar i ämnet har fokuserat på de förändringar och effekter som uppkommer till följd av Koden från bolaget och utåt mot ägare, intressenter, investerare etc. Anledningen till att dessa studier endast har tittat på detta förhållande kan möjligen förklaras av att Bolagskodens huvudsakliga syfte är att skapa förtroende för bolagen, således externa effekter. Vi anser att Kodens införande även måste generera någon effekt inåt i företaget då den innefattar många nya moment. Syftet med uppsatsen är alltså att undersöka om Koden har bidragit till någon intern förändring i de företag som infört Bolagskoden.

2. METOD

Syftet med uppsatsen är att undersöka om införandet av Bolagskoden har bidragit till någon intern effekt i de företag som infört Koden. Då inga teorier omedelbart kunnat appliceras på området har vi valt att använda oss av en induktiv ansats. För att skapa en förståelse av vår studie valde vi att studera allmänna organisationsförändringar i olika miljöer, för att bilda oss en uppfattning av organisationsförändringarnas innebörd och därigenom skapa en förståelse till Bolagskodens interna påverkan i företaget. Vår uppsats har ett explorativt syfte då dimensionen inom området är oklar, samt att vi vill vara öppna för kontextuella aspekter.

2.1 Uppsatsens metod

Syftet med denna uppsats är att undersöka om införandet av Bolagskoden har bidragit till någon intern effekt i de företag som infört Koden. Vi vill genom vår referensram (kapitel 3) samt empiri försöka se och förklara hur företagen påverkats internt av Bolagskoden.

Det finns inte någon direkt applicerbar teori som behandlar Kodens påverkan på företaget, vilket medfört att valet av ansats påverkats. Vi har således utgått från empirin med ett öppet förhållande till studien utan att förankra oss i tidigare vedertagen teori för att försöka bygga upp ny kunskap kring de fenomen vi undersöker. Denna teorigenererade ansats kallas induktiv ansats (Jacobsen, 2002; Patel & Davidson, 1994). Kritik har framförts enligt Jacobsen (2002) gällande den induktiva ansatsen då det anses vara omöjligt att gå ut i verkligheten med ett öppet sinne samt att samla in all relevant information. En medveten eller omedveten avgränsning kommer att ske. I vårt fall har vi använt vår referensram som underlag för den empiriska datainsamlingen. Denna vägledning är ändå att anse som ringa då den endast har givit oss indikationer på eventuella effekter. Detta har medfört att vi har en viss medveten avgränsning i förhållande till den induktiva ansatsen. Vid användning av en deduktiv ansats hade vi fått utgå från generella principer och befintliga teorier för att sedan dra slutsatser för

den enskilda händelsen. Hypoteser hade sedan skapats ur den befintliga teorin för att sedan testas empiriskt i det aktuella fallet (Patel & Davidsson, 1994; Saunders et al., 2007). Enligt Jacobsen (2002) måste man enligt detta angreppssätt ha en klar teori att utgå ifrån samt ett klart definierat förhållande. Då dessa bedömningsgrunder inte kan uppfyllas i vår studie kan vi inte tillämpa en deduktiv ansats och likaså inte nämna några fördelar med ett sådant angreppssätt.

Eftersom det är svårt att bemöta empirin utan någon kunskap och teori har vi valt att frambringa en förståelse. För att skapa denna förståelse i vår studie har vi valt att studera allmänna organisationsförändringar i olika miljöer för att bilda oss en uppfattning av organisationsförändringarnas påverkan samt innebörd. Detta innebär enligt Christensen *et al.* (2002) att vi har ett teoretiskt perspektiv, som vi benämner referensram, som ligger till grund för vårt angreppssätt i datainsamlingen. Syftet med referensramen är att den ska ge indikationer på eventuella effekter som kan orsakas av Bolagskoden internt i företaget. Då vi gör en explorativ/induktiv studie, det vill säga en öppen studie, har vi möjlighet att byta synvinkel under tiden vi utför studien. Detta medför att referensramen emellertid inte är lika stark som vid exempelvis en deduktiv ansats. Detta resulterar i att referensram inte är en prioriterad teori utan en grund av induktioner vägen fram till empirin (Christensen et al., 2002).

Som tidigare påtalats har vi valt att göra en explorativ studie eftersom dimension inom studien är oklar och att vi vill vara öppna för kontextuella aspekter (Jacobsen et al., 2002). Då ingen klar konkretisering kunnat göras beträffande Bolagskodens interna effekt, är det enligt Patel och Davidson (1994) användbart att tillämpa ett explorativt syfte då man vill belysa ett problemområde allsidigt. Eftersom vi inte har någon teori eller kunskap inom området kan vi inte begagna oss utav normativ/deskriptiv metod (Artsberg, 2005).

2.2 Kapitelsammanfattning

Syftet med denna uppsats är att undersöka om införandet av Bolagskoden har bidragit till någon intern förändring i de företag som infört Koden. Då inga teorier omedelbart kunnat appliceras på området har vi valt att använda oss av en induktiv ansats. Vi har således utgått

från empirin med ett öppet förhållande till studien, utan att förankra oss i tidigare vedertagen teori, för att försöka bygga upp ny kunskap kring de fenomen vi undersöker. Eftersom det är svårt att bemöta empirin utan någon kunskap och teori har vi valt att frambringa en förståelse. För att skapa denna förståelse har vi valt att studera allmänna organisationsförändringar i olika miljöer för att bilda oss en uppfattning av organisationsförändringarnas påverkan samt innebörd. Utifrån indikationerna har vi bildat ett teoretiskt perspektiv som vi benämner referensram, som ligger till grund för vårt angreppssätt i datainsamlingen. Syftet med referensramen är att den ska ge indikationer på eventuella effekter som kan orsakas av Bolagskoden internt i företaget. Vår uppsats har ett explorativt syfte då dimensionen inom området är oklar, samt att vi vill vara öppna för kontextuella aspekter.

3. REFERENSRAM

*D*å vi har en explorativ/induktiv ansats är denna referensram emellertid inte lika stark som vid exempelvis en deduktiv ansats. Referensramen har dock varit en central byggsten då vi utformat intervjuer för vår empiriska datainsamling. Då referensramen tar upp skillnader mellan Bolagskoden och lagstiftningen samt praxis har vi erhållit indikationer på de delar som det är mest troligt att en effekt i företaget har gjort sig tillkänna. Till dessa indikationer har vi sedan anknutit organisationsförändringar i allmänhet för att på så sätt utforma datainsamlingen så att vi undersökte de mest troliga områdena där en effekt har kommit som ett resultat av Bolagskoden.

3.1 Inledning

Detta kapitel skiljer sig mot en traditionell referensram då vi har en induktiv/explorativ ansats. Vi har således ingen stark teori att använda oss av. Vi har utgått från Kodens fem delar: *årsstämman, tillsättning av styrelse och revisor, styrelsen, bolagsledning* samt *information om bolagsstyrning*. En presentation av Koden ges i varje stycke samt de skillnader som Koden innebär i förhållande till tidigare lagstiftning och praxis. Som avslutning till varje stycke har vi reflekterat över vad dessa förändringar kan skapa för effekter i företaget. Till hjälp för dessa spekulationer har vi använt oss av artiklar som behandlar organisationsförändringar i allmänhet för att få indikationer på eventuella effekter.

3.2 Årsstämman

Det första kapitlet i Bolagskoden reglerar årsstämman. Syftet med reglerna är att man vill skapa bästa möjliga förutsättningar för ett aktivt utförande av ägarinflytande. Detta ska göras genom att skapa mer innehållsrika och informativa stämmor. (SOU 2004:130)

3.2.1 Kallelse

Punkt 1.1.1 i Koden anger att bolaget skall offentliggöra när och på vilken ort årsstämman kommer att hållas, senast i samband med tredje kvartalsrapporten och så snart styrelsen beslutat att hålla extra stämma. Denna uppgift skall från samma tidpunkt finnas på bolagets hemsida. Enligt Aktiebolagslagens (nedan ABL) regler behöver det inte publiceras när årsstämman ska hållas. De publika bolagen har kravet på sig att kallelsen skall gå ut i Post- och Inrikes Tidningar och minst i en i bolagsordningen angiven rikstäckande tidning.

Kallelsen till årsstämman skall enligt Stockholmsbörsens noteringsavtal offentliggöras genom att den lämnas till minst två etablerade nyhetsbyråer och minst tre rikstäckande tidningar. Kodregeln innebär i detta fall att informationen om ordinarie årsstämman skall lämnas tidigare än vad noteringskravet uppger. Enligt detta skall planerad dag för stämma anges senast två månader från räkenskapsårets utgång. (Thorell & Molin, 2006)

Vidare finns i punkt 1.1.2 reglering om att bolaget i god tid innan kallelsen utfärdats till årsstämman, informera via hemsidan om aktieägarnas rätt att få ett ärende behandlat på stämman. Förändringen från tidigare lagreglering innebär att Koden nu ställer tydliga krav på att bolaget måste informera sina ägare för att dessa skall få ett ärende behandlat på stämman. Detta sker mest lämpligt när bolaget offentliggör när och var årsstämman skall hållas. (Thorell & Molin, 2006)

Punkt 1.1.3 reglerar att aktieägarna skall ges möjlighet att anmäla sig till årsstämman på flera sätt, bland annat genom e-post eller på bolagets hemsida. ABL tar upp vem som har rätt att delta på stämman, men inte hur en anmälan skall ske (Thorell & Molin, 2006).

3.2.2 Deltagande på distans

Kodens punkt 1.2.1 föreskriver att aktieägarna skall ges möjlighet att med hjälp av modern kommunikationsteknik, kunna följa eller delta i årsstämman från annan ort inom eller utom landet. Man vill genom denna reglering ge utländska institutionella ägare möjligheten att närvara på stämman (Balans 4/2004). ABL reglerar inte uttryckligt något om deltagande på distans, utan endast var stämman skall hållas. Detta anses inte hindra att ägarna deltar och

röstar på stämman genom modern kommunikationsteknik från en ort utom eller inom landet. (Thorell & Molin, 2006)

3.2.3 Styrelse, ledningens och revisorns närvaro

En beslutför styrelse skall alltid vara närvarande vid årsstämman. Om det är möjligt skall hela styrelsen vara närvarande vid ordinarie stämma. Styrelsens ordförande, verkställande direktören (nedan VD) och vid eventuellt behov, andra personer ur bolagsledningen skall vara närvarande vid stämman. Vid ordinarie stämma skall minst en av bolagets revisorer vara närvarande. (Svensk kod för bolagsstyrning p.1.3.1) Reglerna i ABL tar inte upp någon skyldighet för ovan nämnda personer att närvara vid årsstämman. I ABL 7:35 § står att styrelsen har en upplysningsplikt och med anledning av detta måste det anses förmodat att styrelse och VD skall delta på stämman. (Thorell & Molin, 2006)

Om ett styrelseutskott utarbetat ett förslag till beslut i visst ärende, skall utskottets ordförande eller annan utskottsledamot vara närvarande på årsstämman och på styrelsens uppdrag framföra och motivera förslaget. (Svensk kod för bolagsstyrning p.1.3.2). Enligt Thorell & Molin (2006) är det mycket ovanligt att ett utskott tar fram ett förslag till beslut i ett ärende på stämman, detta på grund av att det oftast är utskotten som lägger fram förslagen till styrelsen.

3.2.4 Genomförande

Enligt Kodens punkt 1.4.1 skall en valberedning finnas och denna skall lämna förslag till ordförande vid ordinarie årsstämma. Detta förslag skall sedan finnas i kallelsen till stämman, samt presenteras vid stämman. När Kodgruppen utarbetade förslaget om valberedningen ville man begränsa förekomsten av rollkonflikter i bolagsstyrningen genom regeln om att styrelsens ordförande inte skall utses till ordförande på årsstämman. Kodgruppen menar att ett förtroende för företaget skapas genom att man delar upp rollerna som avlämnare och mottagare av styrelsens redovisning av dess förvaltningsuppdrag. Kodgruppen anser nu att detta skall lösas genom att valberedningen lämnar förslag till ordförande vid ordinarie årsstämma. (SOU 2004:130)

Vid årsstämman skall alltid en justerare utses. ABL reglerar inte vem som ska utses som justerare, utan endast att protokollet skall justeras av ordföranden och minst en av stämman vald justeringsman. Kodregeln 1.4.2 säger att den aktieägare eller ombud för aktieägare som skall utses som justerare inte får vara styrelseledamot eller anställd i bolaget.

Koden anger att årsstämman skall hållas på svenska och att materialet som presenteras på årsstämman skall vara på svenska. Om det är motiverat av ägarna och ekonomiskt försvarbart, skall bolaget överväga om stämmoförhandlingarna skall simultantolkas till annat språk, samt om materialet som bolaget presenterar skall översättas på annat språk. (Svensk kod för bolagsstyrning p.1.4.3) Trots att inte ABL reglerar detta så förutsätts det att handlingarna och årsstämman skall hållas på svenska. Kodregeln behandlar att företaget skall överväga om handlingarna skall översättas och årsstämman skall simultantolkas till annat språk. (Thorell & Molin, 2006)

Punkt 1.4.4 tar upp aktieägarnas frågerätt. Bolagskodens regler säger att årsstämmans ordförande skall ge aktieägarna möjlighet att utöva sin lagstadgade rätt att ställa frågor på stämman. De skall även ges möjlighet om det är godtagbart av lagen, att kommentera och föreslå ändringar innan stämman fattar ett beslut. ABL 7:32 § reglerar aktieägarnas frågerätt. Här finner man att styrelsen och VD skall lämna begärda upplysningar, om det inte anses skada bolaget. Med utgångspunkt i lagen får det anses att det är årsstämmans ordförande som svarar för att aktieägarna kan ta tillvara på sin frågerätt. (Thorell & Molin, 2006)

På bolagets hemsida skall protokoll från senaste ordinarie årsstämma och därefter hållen extra stämma finnas tillgänglig. Röstlängden från stämman behöver bolagen inte redovisa. Protokollen skall översättas till ett annat språk, om det anses befogat av ägarkretsens sammansättning. (Svensk kod för bolagsstyrning p.1.4.5) Det framkommer i 7:49 § ABL att protokollet från årsstämma skall finnas tillgängligt hos bolaget för aktieägarna, samt att en kopia av protokollet skall skickas till den aktieägare som begär det. Förändringen som Koden ger är att informationen nu skall finnas tillgänglig på hemsidan. (Thorell & Molin, 2006)

3.2.5 Reflektioner

- De mycket detaljerade reglerna om årsstämman syftar till att underlätta för aktieägarna att kunna delta i stämman samt för att de skall kunna fatta informerade beslut (Skog, 2005). Det som skulle kunna vara en förändring är enligt Skog (2005) att många nya moment har införts som kan leda till att tiden samt kostnaderna för att hålla årsstämma kommer att öka. Skog (2005) anser vidare att Bolagskoden kommer att medföra att den tid som ägnas åt att diskutera själva verksamheten kommer att minska på grund av de höga formkraven som Koden ställer. Vi tycker att det vore intressant att se om detta påstående stämmer.

3.3 Tillsättning av styrelse och revisorer

Årsstämman skall besluta om tillsättning av styrelsen samt revisor. Detta beslut bör göras genom en av ägarna styrd, strukturerad och transparent process. Detta skall ge alla aktieägare möjlighet att ge sin syn på och lämna förslag i frågor och på detta sätt skapa goda förutsättningar för väl styrkta beslut. (SOU 2004:130)

3.3.1 Valberedning

Syftet med valberedningen är att de ska företräda aktieägarna i bolaget. Representanter i valberedningen skall utses eller anges av årsstämman. Valberedningen skall bestå av minst tre ledamöter och majoriteten av dessa får inte vara styrelseledamöter. Det är inte tillåtet att VD eller annan person från bolagsledningen är ledamot i valberedningen. Den som är styrelsens ordförande eller annan styrelseledamot i bolaget får inte vara valberedningens ordförande. (Svensk kod för bolagsstyrning p.2.1.1 -2.1.2)

Valberedningens sammansättning skall offentliggöras sex månader före ordinarie årsstämma. Om en ledamot i valberedningen representerar en viss ägare skall ägarens namn anges. På bolagets hemsida skall ovanstående information finnas och där ska även anges hur aktieägarna kan lämna förslag till valberedningen. (Svensk kod för bolagsstyrning p.2.1.3) Det finns inte någon bestämmelse i lagen sedan tidigare som reglerar valberedningen. Kodregeln har utformats så att majoriteten ledamöter inte får vara styrelseledamöter.

Anledningen till detta förbud är för att säkerställa så att inte styrelsen i praktiken kan föreslå sig själva. (Thorell & Molin, 2006)

3.3.2 Tillsättning av styrelse

Valberedningen skall nominera styrelseledamöter och revisorer, föreslå arvode till dessa samt genomföra viss utvärdering av styrelsen och revisorerna inför sina förslag (SOU 2004:130). Ovannämnda förslag från valberedningen skall sedan enligt punkt 2.2.3 presenteras i kallelsen till årsstämman och på bolagets hemsida. Bolagskoden anger vidare vilken information om föreslagna personer som skall finnas tillgänglig för aktieägarna, samt vilket underlag valberedningen skall arbeta efter i sina förslag. Detta krav på information om valberedningens förslag och i vilken utsträckning denna skall publiceras innan årsstämman, är väldigt detaljerad (Thorell & Molin, 2006).

Kodgruppen anförde i sitt förslag 2004 att en motivering skulle göras vid val av styrelseledamöter som suttit i styrelsen i mer än 8 år eller var över 70 år (Thorell & Molin, 2006). Detta förslag ändrades sedan till att det krävs en motivering av valberedningen för deras förslag eller i det fall ingen förnyelse har föreslagits. En redogörelse om förslag, eller avsaknad av förslag, åligger valberedningen att presentera på årsstämman. (Svensk kod för bolagsstyrning p.2.2.4)

Punkt 2.2.5 reglerar närvaroplikt för den som är föreslagen till inval i styrelsen, ”såvitt är möjligt”, ger inte ett uttryckligt krav, men syftar till att ge aktieägarna möjlighet att erhålla kompletterande information inför sina val (Thorell & Molin, 2006).

Kodregeln i punkt 2.2.6 anger att arvode för styrelseledamöter, dess ordförande och uppdelningen dem emellan, samt eventuell ersättning för utskottsarbete är årsstämmans beslut.

Vidare anger Kodens punkt 2.2.7 att styrelseledamöter inte skall erhålla tilldelning i aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram riktade till bolagsledningen eller andra anställda. Denna punkt säger vidare att om ett sådant program endast riktas till styrelsen skall årsstämman besluta om programmet.

3.3.3 Tillsättning av revisor

Tillsättning av revisor skall ske genom att förslag lämnas av valberedningen eller av en valberedning som är särskilt utsedd för revisorstillsättningen (Svensk kod för bolagsstyrning p.2.3.1). Anledningen till att Kodgruppen fört in denna regel är på grund av att vi i Sverige har den så kallade förvaltningsrevisionen som innebär att styrelsens och VD:s förvaltning skall granskas av revisorn. Det är enligt Kodgruppens mening inte bra att valet av revisor skall beredas av styrelsen som sedan skall granskas av revisorn. Ett problem med denna nya reglering är att det kräver mer tid och delvis annan kompetens från valberedningens sida vid förslag till revisor, än vid förslag om styrelse. Med anledning av detta har Kodgruppen gett bolagen möjlighet att införa en valberedning som syftar till just revisorstillsättningen. (SOU 2004:130)

Kodregel 2.3.2 anger att förslag till val av revisorer samt arvudet till revisorerna skall lämnas av valberedningen. Förslaget skall sedan finnas på bolagets hemsida samt i kallelsen till årsstämman. Vid tidpunkten då kallelsen till årsstämman gjorts skall information finnas på hemsidan, som informerar aktieägarna om förhållanden som kan vara till hjälp vid bedömningen av den föreslagna revisorns kompetens och oberoende (Svensk kod för bolagsstyrning p.2.3.3). Enligt reglerna i ABL skall förslag till revisorer och revisorsarvode i tillämpliga fall finnas med i kallelsen till årsstämman. Det finns ingen lagregel som reglerar informationen på hemsidan angående revisorn.(Thorell & Molin, 2006)

Vid årsstämman skall valberedningen presentera och motivera sina förslag om revisor. Den föreslagna revisorn skall närvara på årsstämman så att aktieägarna ges möjlighet att få svar på eventuella frågor (Svensk kod för bolagsstyrning p.2.3.4-2.3.5).

3.3.4 Reflektioner

- I detta avsnitt har vi inte påträffat något som skulle kunna ge effekt i företaget utöver det oberoende som genomsyrar avsnittet. Nästkommande avsnitt som behandlar styrelsen tar upp oberoendet och dess inverkan. Med anledning av detta har vi valt att inte reflektera mer över oberoendet i detta avsnitt.

3.4 Styrelsen

Bolagskodens tredje kapitel berör styrelsen, dess åtagande och utformning. Enligt Kodgruppens betänkande (SOU 2004:130) har Koden kritiserats för att innehålla en överdriven detaljering. Denna kritik kan i stor utsträckning hänföras till detta avsnitt.

3.4.1 Styrelsens uppgifter

Bolagskoden ger inte styrelsen några nya åtaganden gällande deras huvuduppgifter enligt ABL 8:4 § och noteringsavtalet (Thorell & Molin, 2006). Dock ställer Kodens punkt 3.1.2 ett krav på att styrelsens arbete årligen skall utvärderas genom en systematisk och strukturerad process. Ur denna regel framgår däremot inte hur eller av vem utvärderingen skall ske. Syftet med regeln är emellertid att utgöra ett underlag för styrelsens utvecklingsarbete, vilket borde innebära att styrelsen är engagerad på ett eller annat sätt. (SOU 2004:130)

3.4.2 Storlek och sammansättning

Punkt 3.2.1 lyfter fram krav på att styrelsen skall ha en ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet, bredd avseende ledamöters kompetens, erfarenheter samt bakgrund i övrigt. Regeln innehåller även ett krav på att en jämn könsfördelning skall eftersträvas.

Kodens punkt 3.2.2 påpekar också att styrelsen inte ska vara större än att enkla och effektiva arbetsformer kan tillämpas. Enligt Thorell och Molin (2006) innehåller ABL 8:46 § endast en undre gräns för antalet ledamöter i styrelsen, denna ger att det minst måste finnas tre ledamöter i styrelsen för ett publikt aktiebolag.

Enligt Kodens punkt 3.2.3 får högst en person från bolagsledningen vara ledamot av styrelsen. Liknande restriktioner finns inte i ABL men däremot innehåller 8:49 § ett förbud för VD i ett publikt företag att vara ordförande i styrelsen. Noteringskraven ger dock samma förutsättningar som Koden, vilket gör att börsens regler i detta avseende överensstämmer med Bolagskodens. (Thorell & Molin, 2006) Kodgruppen anser att det bakomliggande syftet med

denna regel bör vara att säkerställa styrelsens integritet gentemot bolagets operativa ledning (SOU 2004:130).

Vidare innehåller Kodens punkt 3.2.4 ett krav på oberoende gällande majoriteten bolagsstämmovalda styrelseledamöters förhållande till bolaget och bolagsledningen. Vidare ställs krav enligt punkt 3.2.5 på att minst två av de styrelseledamöter som är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen även skall vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Lagstadgade krav finns inte, däremot överensstämmer Kodens regler med noteringskraven, vilka har till syfte att försäkra styrelsens självständiga ställning gentemot bolaget (Thorell & Molin, 2006).

Huvudregeln för en styrelseledamöts mandatperiod omfattar tiden från val till och med nästa årsstämma enligt ABL 8:13 § (Thorell & Molin, 2006). Det finns emellertid möjlighet att utse en ledamot för en period av högst fyra år. Bolagskoden utgör i detta avseende ett undantag då punkt 3.2.6 ställer krav på att styrelseledamöter skall utses ett år i taget.

3.4.3 Styrelseledamöter

Koden föreskriver att styrelseledamöter inte ska ha fler uppdrag än att denne kan ägna styrelseuppdraget erforderlig tid och omsorg (Svensk kod för bolagsstyrning p.3.3.1). Reglerna i ABL förbjuder inte styrelseledamöterna att ha andra uppdrag (Thorell & Molin, 2006).

Styrelsen är ett kollegium av personer med ömsesidigt kompletterande kunskaper och erfarenheter, där var och en inte själv måste kunna bedöma alla frågor (SOU 2004:130). Styrelseledamöterna skall alltid ansvara för att ha tillräcklig information tillgänglig för att styrelsen skall kunna ta beslut i den aktuella frågan enligt punkt 3.3.2. Dessutom ställer även Kodens punkt 3.3.3 omfattande krav på styrelseledamöters kunskap om bolaget, dess verksamhet, marknad etc.

Utryckliga utbildningskrav i form av introduktionsutbildning och vidareutbildning för nya styrelseledamöter finns i Bolagskodens punkt 3.3.4. Dessa regler finns inte uttryckta i någon

lag, men enligt Stockholmsbörsens noteringsavtal skall vissa utbildningar genomgås. Enligt Thorell och Molin (2006) går kodregeln här något längre och kräver att utbildningen är lämplig så att den är anpassad till bolagets och individens behov och förutsättningar.

3.4.4 Styrelsens ordförande

När det gäller styrelsens ordförande finns en betydande förändring i förhållande till gällande lagstiftning. Bolagskoden innehåller en regel om att valet av styrelseordförande ska åvila årsstämman (Svensk kod för bolagsstyrning p.3.4.1). Flertalet remissinstanser ifrågasatte och kritiserade denna reglering. Kodgruppens motiv var emellertid en strävan efter att skapa en förbättrad struktur och transparens i bolagsstyrningen och att göra årsstämman till en effektiv fora för utövande av ägarinflyttande. Regeln kom också som en reaktion på att styrelseordförande under de senaste decennierna har stärkt sin ställning väsentligt och därmed uppnått en särställning med särskilt ansvar utöver det som bärs av övriga ledamöter. Detta har lett till praxis med innebörden att styrelsen väljer ordförande inom sig. (SOU 2004:130)

Denna särställning som innehas av styrelsens ordförande kan med hjälp av punkt 3.4.4 i Koden tydliggöras. Regeln innehåller en utförlig uppräkningslista av åtagande som det åligger styrelseordföranden att fullgöra.

Vidare regleras i punkt 3.4.2 att om avgående VD föreslås som styrelseordförande skall förslaget särskilt motiveras. Dessutom finns ett krav på att då styrelseordföranden har andra uppdrag i bolaget, får dessa inte innebära att uppgifter hänförliga till den löpande förvaltningen övertas från VD (Svensk kod för bolagsstyrning p.3.4.3).

3.4.5 Arbetsformer

Generellt beträffande styrelsens arbetsformer kan man ur Koden härleda, utöver vad som framgår av lagstiftningen, införande av översyn gällande utvärdering och dokumentation. Utöver de lagstadgade instruktionerna som återfinns i ABL 8:5 – 7 §§ för styrelsearbetet, gör Bolagskoden ett tillägg då den kräver en årlig översyn av samtliga instruktioner (Thorell & Molin, 2006).

Koden ger styrelsen utrymme i punkt 3.5.2 att inrätta utskott för att bereda ärenden inom mer avgränsade områden och till sådana utskott delegera viss beslutanderätt. Möjligheten att bilda sådant utskott har inga motsättningar i ABL, dock kräver ABL 8:7 § att i en instruktion fastställa arbetsfördelningen mellan styrelsen och utskottet. Dokumentation av dessa möten är enligt Koden ett krav, vilket ABL saknar motsvarande regler om. (Thorell & Molin, 2006)

Utvärdering skall också genomföras av VD:s arbete minst en gång per år. Vidare skall styrelsen biträdas av en styrelsesekreterare som inte är ledamot i styrelsen. (Svensk kod för bolagsstyrning p.3.5.3, p.3.5.5) Liknande krav finns inte i lagstiftningen. Däremot regleras dokumentation och innebörden av styrelsens beslut av ABL 8:24 – 26 §§, till detta har inte Koden bidragit med ytterligare krav. (Thorell & Molin, 2006)

3.4.6 Finansiell rapportering

Enligt Thorell och Molin (2006) regleras finansiell rapportering utförligt i den svenska och internationella lagstiftningen samt normgivningen. För noterade bolag, som Bolagskoden initialt vänder sig emot, finns ett krav sedan 2005 att upprätta koncernredovisningen enligt International Financial Reporting Standards (IFRS). Det som Koden tillför är, likt styrelsens arbetsformer, att tydliggöra vem som är ytterst ansvarig för olika delar, vad som granskats och av vem. Återigen blir det uppenbart att Koden till stor del är inrättad för att säkerställa, övervaka och utvärdera olika funktioner inom bolaget. (Thorell & Molin, 2006)

3.4.7 Internkontroll och internrevision

Styrelsen ansvarar för bolagets interna kontroll, vars övergripande syfte är att skydda ägarnas investering och bolagets tillgångar (Svensk kod för bolagsstyrning, p.3.7). Styrelsens huvuduppgifter och krav på tillsyn framgår av ABL 8:4 – 5 §§ (Thorell & Molin, 2006). Utöver detta tillägger punkt 3.7.1 ett krav på att styrelsen årligen skulle avge en rapport över hur den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen är organiserad och hur väl den fungerat under året. Denna rapport skulle även granskas av bolagets revisor. Regeln förenklades dock av Kollegiet i december 2005. Detta innebär att styrelsen inte behöver förklara hur väl den interna kontrollen fungerat under det senaste räkenskapsåret. Kodens

regler om rapportering av intern kontroll förenklas och harmoniseras med EU:s riktlinjer. Enligt Kollegiets ordförande Hans Dahlborg har detta skett i brett samförstånd med de parter som är berörda. Kollegiet konstaterar att reglerna har varit svåra att tillämpa, men har bidragit till att den interna kontrollen fått ökad uppmärksamhet och att många företag utvecklat sin interna kontroll och riskhantering. (Hedelius, 2005) Syftet med reglerna för intern kontroll och intern revision avser att anpassa styrelsearbetet i svenska börsbolag till en pågående utveckling mot en internationell standard på detta område (SOU 2004:130).

Ovan nämnda modifiering av intern kontroll påverkar inte Kodens krav på att de bolag som inte har en särskild granskningsfunktion (internrevision), där skall styrelsen årligen utvärdera behovet av en sådan funktion. De skall även i sin rapport över den interna kontrollen motivera sitt ställningstagande (Svensk kod för bolagsstyrning p.3.7.3).

3.4.8 Arbete med redovisnings- och revisionsfrågor

Det övergripande syftet med Kodens punkt 3.8 är att bolaget skall ha ett formaliserat och transparent system som säkerställer att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs samt att ändamålsenliga relationer med bolagets revisor upprätthålls.

Delade meningar fanns dock bland många remissinstanser avseende Bolagskodens krav på att ett revisionsutskott skall inrättas. Kodgruppen anförde i sitt betänkande (SOU 2004:130) att regeln bör behållas. Anledningen till detta är ett ökat intresse för revisionsutskott, främst bland de större börsbolagen. En annan anledning till att regeln bör behållas är EU:s rekommendationer på sådana utskott. Då flertalet remissinstanser hade avvikande uppfattningar om revisionsutskottets vara eller icke vara, kompletterades regeln med ett undantag för bolag med små styrelser. I dessa bolag kan hela styrelsen fullgöra revisionsutskottets uppgifter, förutsatt att styrelseledamot som ingår i bolagsledningen inte deltar i arbetet (Svensk kod för bolagsstyrning p.3.8.2).

3.4.9 Reflektioner

I de delar som rör styrelsen har vi valt ut de skillnader från lagstiftning samt den kodifiering av praxis som vi anser vara intressanta för att undersöka vilken betydelse dessa har för företaget. För att skapa oss en uppfattning om denna organisationsförändring som Koden innebär, har vi valt att göra jämförelser med organisationsförändringar i allmänhet.

- Vi har bland annat använt en undersökning som hade för avsikt att se hur ett företag (Sevillana) anpassade sig efter avreglering av den spanska el-sektorn. Anledningen till avregleringen var en lagändring som skulle öppna upp elmarknaden för konkurrens. Detta resulterade i att Sevillana blev uppköpt av en koncern, Endesa group. (Tsamenyi et al., 2006) Bolagskodens regleringar som handlar om att styrelseledamöter skall väljas ett år i taget tror vi kan ha en betydelse i företaget. I Tsamenyi *et al.* (2006) visade det sig att motståndet mot en organisationsförändring var betydligt större hos personer som varit anställda en längre tid än de som varit anställda en kortare tid. Den betydelse vi tror att detta kan ha för bolaget är att en större omsättning av styrelseledamöter kan leda till en större acceptans att anta nya inriktningar och satsningar för bolagets verksamhet.
- Vidare anser vi att delaktighet från aktieägarna är något som kan ha betydelse i bolaget. ”*since the restructuring, we are only involved in filling paper, without any decision – making power*” (Tsamenyi et al., 2006) Så uttrycker sig en av intervjupersonerna i undersökningen om elbolaget, Sevillana. Vidare framgår av Tsamenyi *et al.* (2006) att de anställda kände en stolthet och lojalitet mot bolaget, något som efter omorganisationen resulterade i strikt professionella relationer, osäkerhet, oväntade nedskärningar och förflyttningar. Vi tror att denna positiva anda som fanns i Sevillana innan omorganisationen, också kan stimulera aktieägarna med en positiv anda och insikt i det bolag de faktiskt är delägare till. Anledningen till detta är då de enligt Koden är de som skall utse styrelsens ordförande. Denna positiva inställning till bolaget kan öka acceptansen för de förslag som skall beslutas på årsstämman då de känner att de är en större del av bolaget, då de har beslutanderätt i centrala frågor som styrelseordförandetillsättningen. Ytterligare effekter kan vara att aktieägarna känner en trygghet i de beslut styrelsen tar under året då de själv har utsett

styrelsens ordförande. Styrelsen har då en större möjlighet att agera lite friare och göra väsentliga anpassningar i bolaget för att möta bland annat marknadens krav och detta med ett större och säkrare stöd från aktieägarna.

- Oberoende är också ett krav som Koden ställer på styrelsen för att försäkra styrelsens självständiga ställning gentemot bolaget (SOU 2004:130). I USA arbetar man för tillfället intensivt med att öka oberoendet i styrelserummen (Lawler & Finegold, 2006). Det finns enligt Lawler och Finegold (2006) en del klara fördelar med ett ökat oberoende hos ledamöterna. Det främjar externa perspektiv och mångfald i erfarenheter som det finns ett stort behov utav. Oberoende ledamöter är i bättre position att företräda aktieägarna samt att upptäcka och kontrollera misskötsel i ledningen. Vidare är de i bättre ställning att utvärdera och säga nej till VD. (Lawler & Finegold, 2006) Däremot är det inte självklart att allt är positivt med oberoende. Negativa effekter är den kostnad som är förknippad med oberoende och då i form av den bristande kunskap en oberoende ledamot har i förhållande till en beroende (Lawler & Finegold, 2006). Exempel på vad oberoendet kan innebära är okunskap om företaget och dess marknad och därmed informerade beslut. Utifrån detta resonemang har vi anledning att tro att detta kan leda till en påverkan på företaget.
- För att hålla oss kvar vid uppfattningen om okunskap i form av oberoende utgör en kostnad för bolaget (Lawler & Finegold, 2006) kan man också misstänka att Kodens krav på ”lämplig” utbildning för ledamöter (SOU 2004:130) kan få en effekt i företaget. För det första, att radera den okunskap som oberoendet medför (Lawler & Finegold, 2006). För det andra, med återknytning till det tidigare kravet att styrelseledamöter skall väljas ett år i taget. Om detta resulterar i en högre omsättning av styrelseledamöter anser vi att det skulle vara av yttersta vikt att snabbt och effektivt utbilda ledamöterna för deras uppdrag. Detta för att ledamöterna skall bli insatta i företagets organisation och samtidigt öka förståelsen för dess marknad.
- Intern kontroll är något som är förknippad med styrelsen på mer än ett sätt. För det första ansvarar styrelsen för bolagets interna kontroll. För det andra ställer Koden höga krav på utvärdering och dokumentation av styrelsens utformning och arbetsformer. Kodgruppens förslag (SOU 2004:46) fick en hel del kritik från flertalet

remissinstanser och då främst kostnadsrelaterade invändningar som argument för sin kritik (SOU 2004:130). Då det gäller den interna kontrollen finns det emellertid en hel del intressanta frågeställningar som kan konstrueras för att se om det kan förhålla sig så att det finns en del regleringar som kan vara till fördel för bolaget. ”A truly productive board achieves its goals through collegial debate, creative insight and respectful challenge. As the ground shifts beneath them, all boards have not only the need but also the responsibility to reposition themselves and their relationships achieving a firmer foundation in the process” (Rosenbaum, 2004) Citatet ligger i linje med våra funderingar kring förmågan att anpassa sig till de institutionella förändringar som kan uppstå, som till exempel Koden och utifrån dessa skapa nya rutiner för att tillmötesgå dessa.

- I Tsamenyi *et al.* (2006) framgår att förändringen av redovisnings- och finansiella system inte endast var ett resultat av den institutionella förändringen (avregleringen av den spanska elsektorn) utan också för att möta den ökade konkurrensen på marknaden. Kan det inte, som ett resultat av Kodens krav på ökad intern kontroll, finnas incitament från bolaget att utveckla rutiner så att till exempel kostnadskontrollen förbättras? Detta leder till att resursallokeringen inom bolaget förbättras och kan på så sätt vara till fördel för bolaget och därmed inte endast ett sätt att tillgodose de institutionella kraven. Liknande förfarande upptäcktes i undersökningen av det spanska elbolaget. De ändrade sina redovisningssystem mer än lagregleringen krävde för att få en framskjuten roll på marknaden då den öppnades för en påtagligare konkurrens (Tsamenyi *et al.*, 2006).
- Det finns enligt Tsamenyi *et al.* (2006) ett samband mellan lagreglerade krav (tvingande krafter) och behovet av att utforma system för att säkerställa och kvarhålla effektivitet och konkurrenskraft (marknadskraft). Denna relation har fått oss att fundera över liknande effekter på grund av införandet av Koden. De höga kraven på en uttrycklig rapportering regleras i Koden. Våra funderingar är om denna uttryckliga rapportering också blir ett krav från marknaden. Om så skulle vara fallet, anser vi att det borde finnas uttryckliga incitament för bolagen att utveckla den interna kontrollen. Om man utgår från detta resonemang är det intressant att undersöka om Kodens ökade

krav på dokumentation och utvärdering kan vara essentiella byggstenar i en utformning av en ökad intern kontroll.

- Vid implementering av ett nytt system underlättar det att utse en ledare som utåt sett är det ”visible head” för förändringen (Tsamenyi *et al.*, 2006). När det gäller den interna kontrollen är det styrelsen som är ansvarig för dess utformning och utveckling. En intressant fråga att undersöka är det faktum att styrelsen är ansvarig för den interna kontrollen och vad detta har för betydelse i företaget?
- År 2002 beslutade kongressen i USA om att införa SOX för att återuppbygga förtroendet för den amerikanska marknaden efter en rad skandaler, bland annat Enron (Yakhou & Dorweiler, 2005). Sektion 404 i SOX behandlar den interna kontrollen och ur denna har Tackett *et al.* (2006) kommenterat en del fördelar. Djupet och bredden av den interna kontrollen har till följd av SOX ökat avsevärt. Något som möjliggjort denna utveckling är den ökade dokumentationen som bereder underlag för styrelsens beslut rörande den interna kontrollen. Vidare påpekar Tackett *et al.* (2006) att SOX utvecklat en ordentlig kontrollmiljö som frambringar en god moral i organisationen. Våra funderingar går kring om även Bolagskoden bereder en väg för en förbättrad intern kontroll på samma sätt som SOX gör? Skapar dokumentationen rutiner som möjliggör och förbereder företaget för att utveckla en god intern kontroll och finns det någon motsvarighet till den ”moralanda” som enligt Tackett *et al.* (2006) uppstått som resultat av SOX?
- Vidare tar Tackett *et al.* (2006) upp betydelsen av att SOX medför att det uppstår en enhetlighet i den interna kontrollmiljön, vilket ökar jämförbarheten av den finansiella redovisningen mellan olika bolag. Vi har diskuterat möjligheten av att liknande effekter kan uppstå som ett resultat av Bolagskoden och kommit fram till att detta kan vara intressant att undersöka. Har en ökad jämförbarhet uppstått och vad har denna i så fall för betydelse för företaget?

3.5 Bolagsledning

Bolagskodens fjärde kapitel behandlar bolagsledningen. Här ges riktlinjer och anvisningar om hur VD skall sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. (Svensk kod för bolagsstyrning p.4.1)

Reglerna om VD:s uppgifter och att styrelsen skall utse VD har kritiserats av bland annat H&M, AktieTorget och Svenskt Näringsliv. De framhäver att ABL:s regler tangeras och att de inte fyller någon funktion. Reglerna som betraktats likställda med ABL:s regler har utmönstrats, däremot har regeln om VD:s skyldighet om att förse styrelsen med erforderlig information kvarhållits. (SOU 2004:130)

3.5.1 VD: s uppgifter

Enligt punkt 4.1.1 skall VD rapportera till styrelsen om bolagets utveckling och vara prefererande samt förslagsställare i olika frågor. En annan viktig del är att styrelsen får ett utförligt och relevant informationsunderlag som ska vara till grund för att fatta underbyggda beslut. Liknande reflektioner finns i ABL 8:29 §. Enligt ABL 8:21 § framgår även krav på tillfredställande informationsunderlag till styrelsen. (Thorell & Molin, 2006)

Kodens punkt 4.1.2 anger att styrelsen skall godkänna VD:s väsentliga uppdrag utanför bolaget. I ABL finns inga regler om VD:s sidouppdrag, utan denna utgör endast en bestämmelse utifrån trofasthet från denne mot bolaget. Kodregeln godkänner endast väsentliga uppdrag samt att de ska godkännas av styrelsen. Thorell och Molin (2006) menar att om uppdraget är av viss osäkerhet får styrelsen avgöra om uppdraget är väsentligt.

3.5.2 Ersättning till bolagsledningen

Styrelsen skall enligt punkt 4.2.1 etablera ett ersättningsutskott som ska behandla anställningsvillkor och ersättningar för bolagsledningen. Ledamöterna i utskottet skall vara oberoende i förhållande till bolaget. Enda parten som kan vara delaktig är styrelsens ordförande som även kan vara ordförande i ersättningsutskottet. Reglerna om

ersättningsutskott har tilldragit sig hård kritik. Många anser att det inte är nödvändigt med ett ersättningsutskott, detta på grund av att små bolag eller bolag med en mindre styrelse inte är i behov av utskottet. Här framhävs Skandiaskandalen, där styrelsen förlorade kontrollen på grund av bristande kommunikation mellan ersättningsutskottet och styrelsen. (SOU 2004: 130) Vidare anger punkt 4.2.1 att i små bolag kan hela styrelsen representera ersättningsutskottet, förutsatt att ledamöter som samtidigt ingår i bolagsledningen inte medverkar i arbetet. Detta medför i så fall jävskonflikter enligt ABL 9:17 §. Vidare tar ABL 8:7 § upp arbetsordningen mellan styrelsen och VD. Det finns inga regler som behandlar ersättningsutskottet i ABL. Regler om principer för ersättning behandlar EU-kommissionens två förslag samt lagstiftning pågår med samma riktning. (Thorell & Molin, 2006)

Vid varje årsstämma skall styrelsen presentera förslag om anställningsvillkor och ersättning för bolagsledningen. Förslagen skall även presenteras på bolagets hemsida. Förslagen ska prövas om de avviker väsentligt från tidigare förslag. (Svensk kod för bolagsstyrning p.4.2.2) Genom att studera ABL finns det inga konkreta regler som anger ersättning till bolagsledning, utan det är vanligtvis styrelsen som behandlar dessa frågor. Det som Bolagskoden säger i detta avsnitt är att styrelsen inte fritt kan besluta i frågan avseende ersättning till bolagsledningen, utan årsstämman ska godkänna principerna för ersättning. (Thorell & Molin, 2006)

Kodens punkt 4.2.3 tar upp att samtliga aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram till bolagsledningen skall beslutas av årsstämman. Beslutet ska fattas för villkoren för tilldelning, värdering av instrument samt antal instrument. Även tiden ska innefattas i beslutet.

3.5.3 Reflektioner

- Bolagskoden tydliggör VD:s ansvar med klara direktiv vad som gäller styrelsens informationsunderlag. Underlaget ska vara sakligt, utförligt och relevant framställt. (Svensk kod för bolagsstyrning p.4.1.1) För att styrelsen ska fatta rätt beslut åt bolaget

Krävs det att informationen är tillfredställande samt korrekt. Tidigare har styrelseordförande framställt informationen till styrelsen, numera är det VD:s ansvar. Vad bidrar Bolagskodens effekt till, då styrelseordförandes informationsframställelse

övergår till VD? Kan informationen framställas på ett annat sätt då VD har en närmare kontakt till företaget?

- Styrelsen skall enligt punkt 4.1.2 godkänna VD:s uppdrag utanför bolaget. I artikel gjord av Chaudhry *et al.* (1997) beskriver de implementeringen av ett kontrollprogram i olika fabriker. De beskriver vilka effekter programmet har samt utfallet av ökad kontroll. Det hela resulterade i att ökad kontroll leder till ökad kvalitet i företagets produktion. Kommer styrelsens ökade kontroll leda till VD:s sidouppdrag blir av bättre kvalitet? Det vill säga att inga jävs- eller intressekonflikter föreligger gentemot företaget.
- För att erhålla en formaliserad process för ersättningar och anställningsvillkor till bolagsledningen har styrelsen etablerat ett ersättningsutskott. Utskottet skall framställa förslag om ersättning och anställningsvillkor enligt kodens punkt 4.2.1. Utskottens förslag ska även följas upp från föregående år vilket leder till en ytterligare kontroll av ersättningarna. I Chaudhry *et al.* (1997) tar de upp effekten av att dela upp produktion och kvalitetskontrollen i olika avdelningar i företaget. Vid en integrerad verksamhet är det lätt att förbise meningen med funktionens betydelse. När vi studerar ersättningsutskottet undrar vi om ett ökat oberoende kan leda till en mer formaliserad och principfast ersättning åt bolagsledningen?

3.6 Information om bolagsstyrning

Enligt kodförslaget skall bolaget bifoga en bolagsstyrningsrapport till sin årsredovisning. Genom detta vill man skapa en gemensam plats för bolagsstyrningsfrågor så att en överskådlighet skapas. (SOU 2004:130)

3.6.1 Bolagsstyrningsrapport

Bolagets bolagsstyrningsfrågor skall enligt Kodens punkt 5.1.1 bifogas med en särskild rapport till årsredovisningen. Vidare anger denna punkt att rapporten ska granskas av bolagets revisor, men detta är dock inget krav. ABL reglerar inte något krav på bolagsstyrningsrapport.

Informationen som lämnas i rapporten går huvudsakligen utöver vad som lämnas i förvaltningsberättelsen enligt årsredovisningslagen 6:1 §. Enligt EU:s fjärde och sjunde bolagsdirektiv kan det bli lagstadgat i framtiden med bolagsstyrningsrapport. Rapporten är inte nödvändig enligt Stockholmsbörsens noteringsavtal. Avtalet innehåller däremot krav på särskilda avdelningar för bolagsstyrningsfrågor och dessa skall vara tillgängliga på bolagets hemsida. Kraven är generella, det vill säga de bolag som inte använder sig av Koden är ändå skyldiga att följa Noteringsavtalet. Rapporten kan sammanfogas med den formella årsredovisningen eller utgöra egen handling. (Thorell & Molin, 2006)

Bolagsstyrningsrapporten skall tydligt framföra att bolaget använder sig av Bolagskoden, samt göra en översiktlig beskrivning över hur man tillämpat Koden det senaste räkenskapsåret. Om bolaget har avvikit från Koden måste detta tydligt redovisas. Upplysningar på kvaliteten i den finansiella rapporteringen och förbindelse med bolagets revisor ska presenteras enligt 3.8.1. (Svensk kod för bolagsstyrning 5.1.2-5.1.3) Enligt Thorell och Molin (2006) medför detta en ökad tillförlitlighet samt trovärdighet.

3.6.2 Rapport om intern kontroll

Styrelsens rapport om den interna kontrollen skall enligt punkt 5.2.1 fogas till bolagets årsredovisning, tillsammans med revisorns granskningsberättelse.

3.6.3 Information på hemsida

Kodens punkt 5.3.1 anger att de bolagsstyrningsfrågor som ingår i bolagsstyrningsrapporten skall ha en särskild avdelning på bolagets hemsida. Vidare anger denna punkt att informationen ska vara lättillgänglig samt kontinuerligt uppdaterad.

3.6.4 Reflektioner

- Bolagsstyrningsrapporten är en ny rapport om verksamheten, som ska framhäva information utöver vad som lämnas i förvaltningsberättelsen (Kollegiet för svensk

bolagsstyrning, 2006). Amerikanska regelverket SOX införde Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) som har till uppgift att övervaka revisionen av publika bolag. Den har till stor del påverkat den amerikanska strukturen på redovisnings- och revisionsprofessionen som tidigare var självreglerade. (Rockness & Rockness, 2005) Lagen har påverkat insynen i publika bolag och medfört att informationsrapporteringen till aktiemarknaden följer en korrekthet, samt att den stämmer överrens med verkligheten (Cenker & Nagy, 2004). Tilliten på företagets redovisning samt rapportering är en mycket väsentlig del av en fungerande kapitalistisk marknad. En naturlig del för att investerarna ska våga placera sitt kapital är att det finns ett förtroende för företagets rapporter (Unerman & O'Dwyer, 2004). Vi kan föreställa oss att Kodens betydelse kan resultera i ett liknande utfall. Om företaget utger en ökad information, torde det även kunna ge ett ökat förtroende till investerarna. Bolagskoden är framtagen för att öka den externa förståelsen genom en ökad information. Kan den ökade informationen även medföra en intern effekt?

3.7 Kapitelsammanfattning

Bolagskodens första kapitel behandlar årsstämman och syftet är att uppnå bästa möjliga förutsättningar för ett aktivt utövande av ägarinflytande. Vidare tar Kodens andra kapitel upp tillsättning av styrelse och revisor där man vill ge aktieägarna möjligheten att ge sin syn på och lämna förslag i respektive fråga, för att skapa bra förutsättningar för väl underbyggda beslut. Nästa del som Koden tar upp berör styrelsen, dess åtagande och utformning. Fjärde kapitlet i Koden tar upp bolagsledning. Här ges riktlinjer och anvisningar om hur VD skall sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Kodens sista avsnitt behandlar information om bolagsstyrning som tar upp bolagsstyrningsrapportens utformning.

I detta kapitel har gjorts en genomgång av Kodens regler, för att sedan jämföra dess skillnader från lag och praxis. Vi har sedan utifrån detta fått fram de nya direktiv som Koden fört med sig för att sedan skapa indikationer på vilka av Kodens olika delar som kan innebära en intern förändring i företaget. För att skapa oss en uppfattning om dessa interna förändringar i

företaget har vi valt att göra jämförelser med organisationsförändringar i allmänhet, för att sedan identifiera frågeställningar. De frågor vi nu ställer oss är:

- Leder Kodens reglering rörande årsstämman, att mer av årsstämmans tid går åt till att följa Kodens olika delar vilket i sin tur leder till mindre tid till diskussion av verksamheten?
- Kan det som ett resultat på Kodens krav på nyval varje år, leda till en mer flexibel syn på nya satsningar och inriktningar för bolagets verksamhet, då nya idéer oftare kommer in i styrelserummet?
- Koden reglerar att det numera är årsstämman som skall utse styrelseordförande. Leder detta till ett ökat förtroende för styrelsen som därmed tillåter och accepterar dem att agera friare i styrningen av bolaget?
- Har kravet på oberoende lett till liknande fördelar som Lawler och Finegold (2006) belyser, det vill säga ett ökat externt perspektiv, mångfald i erfarenheter, bättre position att företräda ägarna, upptäcka och kontrollera misskötsel samt bättre ställning att utvärdera och säga nej till VD?
- Är oberoendet förknippat med den kostnad som Lawler och Finegold (2006) menar blir en följd av den bristande kunskap en oberoende ledamot har i förhållande till en beroende?
- Bolagskoden ställer krav på att styrelsens ledamöter skall väljas ett år i taget. För att knyta detta till ovannämnda resonemang från Lawler och Finegold (2006) ställer vi oss frågan om Kodens krav på ”lämplig” utbildning givit någon effekt i företaget?
- Kan det som ett resultat av Kodens krav på ökad intern kontroll, finnas incitament från företaget att utveckla rutiner så att till exempel kostnadskontrollen förbättras? Denna frågeställning kommer ur Tsamenyi *et al.* (2006) som menar att det finns ett samband mellan institutionella krafter och marknadskrafter. För att återknyta ytterligare till ovannämnda relation skapar vi nästa frågeställning.
- Om det som Koden innebär att man skall uppvisa också medför ett krav från marknaden på det uppvisade, skulle det då inte vara en fördel för företaget att utveckla den interna kontrollen?
- Den interna kontrollen i USA har med anledning av SOX införande fått en ökad bredd och djup i den interna kontrollen. Tacket *et al.* (2006) menar att en av anledningarna kan hänföras till att den ökade dokumentationen bereder underlag för styrelsens beslut

i den interna kontrollen. Med utgångspunkt från ovan resonemang ställer vi oss frågan om Bolagskodens krav på ökad dokumentation och utvärdering är essentiella byggstenar i utformningen av en ökad intern kontroll? Finns det ett värde för företaget med den ökade dokumentationen?

- Tsamenyi *et al.* (2006) anger att en tydlig ledare för en förändring är betydelsefull för dess utformning och utveckling. Vi frågar oss nu om Kodens regler avseende styrelsens ansvar för den interna kontrollen, ger någon effekt i företaget?
- Införandet av SOX har enligt Tackett *et al.* (2006) utvecklat en ordentlig kontrollmiljö och frambringat en god moral i organisationen. Med anledning av detta resonemang undrar vi om Kodens krav på den ökade interna kontrollen skapar en märkbar ”moralanda” i bolaget?
- Tackett *et al.* (2006) anger vidare att SOX lett till en enhetlighet i den interna kontrollmiljön, vilket ökar jämförbarheten av den finansiella redovisningen mellan olika bolag. Har en liknande ökad enhetlighet i den interna kontrollmiljön uppstått till följd av Bolagskoden? Har en sådan enhetlighet i så fall ett värde för företaget?
- Vad bidrar Bolagskodens effekt till, då styrelseordförandens informationsframställelse övergår till VD? Kan informationen framställas på ett annat sätt då VD har en närmare kontakt till företaget?
- Kommer styrelsens ökade kontroll leda till att VD:s sidouppdrag blir av bättre kvalitet? Det vill säga att inga jävs- eller intressekonflikter föreligger gentemot företaget.
- Styrelsen skall enligt Koden utse ett ersättningsutskott som skall behandla ersättning och anställningsvillkor till bolagsledningen i ett oberoende syfte. Kan detta oberoende leda till en mer formaliserad ersättning i företaget?
- Bolagskoden är framtagen för att öka den externa förståelsen genom en ökad information. Kan den ökade informationen även medföra en intern effekt?

4. EMPIRISK METOD

*F*ör att förstå om införandet av Bolagskoden har bidragit till någon intern förändring i de företag som infört Koden har vi valt att genomföra kvalitativa studier. För att realisera syftet har vi valt att använda oss utav primärdata. Primärdatan har samlats in genom telefonintervjuer, då detta gett oss möjligheten till öppenhet och att ställa följdfrågor. Vårt urvalsunderlag är de bolag som tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning. Vi har valt att genomföra vår studie genom att dela in urvalet i nio olika branscher. I varje bransch har vi sedan valt ut ett större och ett mindre bolag för att analysera Kodens effekt på företaget.

4.1 Undersökningsmetod

För att förstå om införandet av Bolagskoden har bidragit till någon intern förändring i de företag som infört Koden har vi valt att genomföra en kvalitativ studie. Komplexiteten i denna undersökning är Bolagskodens inre effekt i företaget, där vi vill få en ökad insikt genom vår studie. I datainsamlingen har vi valt att använda årsredovisningar, artiklar och intervjuer. Den ovannämnda komplexiteten i vår studie har gjort att vi varit tvungna att lägga tyngdpunkten på intervjuerna. Anledningen till detta är att årsredovisningarna inte öppet redovisar det vi avser att undersöka, nämligen den interna effekten av Bolagskoden. Att försöka identifiera interna effekter genom en tolkning av årsredovisningarna skulle leda till en mer spekulativ nivå jämfört med den mer preciserade informationen som man får genom intervjuer. Årsredovisningar och artiklar har använts som komplement för att öka förståelsen i datainsamlingen.

Enligt Jacobsen *et al.* (2005) syftar kvalitativ forskning till att skapa en förståelse samt frambringa klarhet i ett speciellt fenomen. Då vi ämnat skapa en förståelse om Kodens påverkan på företaget, är den kvalitativa metoden mest lämplig i denna studie. (Andersen, 1998)

4.2 Datainsamlingsmetod

Artsberg (2005) anser att det är syftet med undersökningen samt problemställningen som avgör vilka datakällor man skall använda sig av. För att realisera syftet har vi valt att använda oss utav enbart primärdata.

4.2.1 Primärdata

Data som forskaren samlar in för första gången kallas primärdata. I denna studie har datainsamlingen bestått av intervjuer, artiklar och årsredovisningar. Insamlandet av primärdata har gjorts med hjälp av intervjuer då detta är det bästa alternativet då vi vill identifiera bakomliggande orsaker till respondenternas syn på Kodens inverkan på företaget. En annan fördel med intervjuer är att risken för bortfall minimeras, då svarsfrekvensen ofta är högre än vid postenkäter. (Christensen et al., 2001) Vi har använt oss utav semi-strukturerade intervjuer. Med hjälp utav denna intervjuform har vi kunnat använda vår intervjuguide som sedan gett oss möjligheten att ställa följdfrågor och variera frågorna mellan olika intervjuer (Saunders et al., 2007).

Intervjuerna kan genomföras genom personliga intervjuer eller telefonintervjuer. Då personliga intervjuer anses mycket kostnadskrävande och framförallt tidskrävande, utförs våra intervjuer per telefon. (Christensen et al., 2001) Kritik har riktats mot telefonintervjuer då det anses vara svårare att genomföra ett givande öppet samtal via telefonintervju. Vidare anses det att metoden är olämplig då undersökningen innehåller många öppna frågor. (Jacobsen, 2002) Vi har trots denna kritik valt att använda oss utav telefonintervjuer då vi anser att detta är den bästa metoden med hänsyn till tidsaspekten.

4.2.1.1 Insamling av primärdata

Innan genomförandet av intervjuerna, sorterade vi upp företagen efter nio branscher. Vi delade sedan upp företagen efter storlek, med avsikt att hitta ett större och ett mindre i varje bransch. En lista gjordes med företag som vi hade för avsikt att intervjua. Vi ringde sedan

upp dessa bolag och bad om namn, telefonnummer samt e-postadress till den ekonomichef som arbetade med Bolagskoden. Ett kontaktbrev skickades sedan ut till dessa valda respondenter. I kontaktbrevet stod att vi hade för avsikt att kontakta personen efter två dagar. Vi tog sedan kontakt med ansvarig person i hopp om att få en tid till en intervju. De flesta av intervjuerna genomfördes direkt vid det första samtalet medan några bad om en bokad telefonintervju. Om respondenten inte varit tillgänglig har vi ringt nästa bolag som ingått i vårt urval och sedan har vi försökt nå personen igen.

Vid telefonintervjun har högtalartelefon använts, där en skötte intervjun och en annan skrev ned svaren direkt i datorn. Anledningen till detta tillvägagångssätt var för att intervjuaren skulle fokusera på intervjun och kunna ställa relevanta frågeställningar. (Bryman & Bell, 2005) Ett alternativ till detta hade varit att spela in samtalet. Anledningen till varför vi inte valde detta tillvägagångssätt är på grund av risken att det kan bringa respondenten ur fattningen. Tanken på att detta senare skall sparas och analyseras kan göra respondenten oroad. Detta kan leda till att de inte säger allt som de annars gjort och det kan även leda till att de inte vill ställa upp i intervjun. (Bryman & Bell, 2005) Förfaringssättet vi använt oss av har sparat oss mycket tid, eftersom inspelning hade inneburit att detta skulle skrivas ner vid senare tillfälle (Saunders et al., 2007). Varje intervju har pågått i cirka 20 minuter och detta skulle innebära en timmes tid till att transkribera detta (Bryman & Bell, 2005). Direkt efter varje intervju har denna renskrivits av intervjuaren och den som fört anteckningar. Detta för att inte gå miste om relevant information. Vi har försökt att återge alla delar av intervjun, för att få en så korrekt bild som möjligt. I några enstaka fall har det varit svårt att få med hela intervjun då respondenten talat fort. I dessa fall har vi inte fått nedskrivet respondentens exakta ord, men en tillräcklig bild på hur denne ställer sig till den aktuella frågan.

4.3 Operationalisering

För att observera hur företagen har påverkats av Koden har vi använt oss av material från intervjuer, årsredovisningar samt tidningsartiklar. När det gäller årsredovisningarna och artiklarna har dessa hjälpt oss vid utformningen av intervjuguiden samt vid intervjutillfället. De har således varit komplement till vår insamling av primärdata, vilket har hjälpt oss i arbetet med att skapa en bättre förståelse för underliggande mönster om Kodens påverkan på företagen (Christensen et al., 2001). Innan varje intervju har vi satt oss in i aktuell årsredovisning samt tidningsartiklar, för skapa ett bra underlag för relevanta frågeställningar. Då årsredovisningarna inte öppet redovisar det vi avser att undersöka, nämligen den interna effekten av Bolagskoden har vi valt att endast använda oss av intervjudata vid analysen. Att försöka identifiera interna effekter genom en tolkning av årsredovisningarna skulle leda till en mer spekulativ nivå jämfört med den mer preciserade informationen som man får genom intervjuer.

Som tidigare påtalats har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer. Telefonintervjuerna utgick från en intervjuguide (se bilaga 1) som innehåller områden och frågor som intervjun skulle baseras på. Användningen av semistrukturerad intervju gav oss möjligheten att ställa följdfrågor samt variera frågorna från intervju till intervju, vilket ökar undersökningens tillförlitlighet (Saunders et al., 2007). Den semistrukturerade intervjun gav oss fördel av flexibilitet, då intervjuaren här ges möjlighet att följa upp svaren samt klara ut eventuella oklarheter och motsägelser i svaren (Bryman & Bell, 2005). Efter hand som intervjuerna pågick började vi se ett visst mönster i respondenternas svar och vi nådde då en mättnadspunkt då vi inte ansåg att fler svar skulle leda till ett ökat värde. För att inte gå miste om relevant information användes högtalartelefon vilket möjliggjorde att intervjuaren skötte intervjun, medan en annan förde ned svaren direkt på datorn. På detta sätt gavs intervjuaren möjligheten att koncentrera sig på intervjun och ställa relevanta följdfrågor. Detta tillvägagångssätt gav ett bättre underlag vid analysarbetet samt att det gav oss möjligheten att inte gå miste om relevanta uttryck och speciella fraser (Bryman & Bell, 2005).

4.4 Urval

Vid studiens ingång var det 99 bolag registrerade som tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning. Då tiden för denna undersökning är begränsad, är en kvalitativ datainsamling från samtliga bolag alltför tidskrävande. Vi har därför valt att göra ett urval, vilket har sparat oss mycket tid (Saunders et al., 2007). Jacobsen (2002) anser att kvalitativ metod inte kan ge forskaren ett representativt urval med anledning av de få enheterna som undersöks. Syftet med denna undersökning är att belysa det unika och speciella, vilket gör att representativiteten inte spelar någon avgörande roll i vårt fall (Jacobsen, 2002). Vi har valt att använda oss av icke-sannolikhetsurval. Vid användning av icke-sannolikhetsurval är inte målet att skapa representativ data och detta är inte vår strävan som diskuterats ovan.

Christensen *et al.* (2001) hävdar dessutom att icke-sannolikhetsurval är att föredra då respondentens kunskap står i fokus, snarare än att materialet ska ge en statistik representativitet. För att identifiera lämpliga bolag har vi utgått från Stockholmsbörsens hemsida som visar vilka bolag som tillämpar reglerna om Svensk kod för bolagsstyrning. Ett strategiskt urval av respondenter har gjorts, då vi ämnar skapa en förståelse för om Svensk kod för bolagsstyrning påverkar företagen internt (Christensen et al., 2001). Ett strategiskt urval används ofta då man arbetar med ett mindre urval, som vi gjort. (Saunders et al., 2007).

Vi har valt att genomföra vårt urval genom att studera olika branscher. Vi har använt oss av branschindelningen på Dagens Nyheters hemsida då denna gav en bra uppdelning av de olika branscherna. Vi ämnar inte skapa en förståelse av hur de olika branscherna påverkas av Bolagskoden, utan denna uppdelning görs för att fånga upp en eventuell variation. Vi tror att branscherna kan påverkas olika vid implementeringen av Bolagskoden. Ett exempel på detta är banksektorn som haft stora krav på sig från Finansinspektionen, redan innan Kodens införande. Vi anser att hårt reglerade branscher som då till exempel banksektorn, inte får lika stora effekter som en mindre reglerade branscher. Effekterna av Koden har i denna bransch således varit begränsade inte minst med avseende på den interna kontrollen. Med anledning av detta anser vi att det är av stor vikt att undersöka var bransch. Uppdelningen av branscherna är indelade i de nio kategorierna: finans, hälsovård, industri, it, konsumentvaror, media, råvaror, telekom samt tjänster. Vi avser att undersöka två företag från varje bransch vilket kommer att skapa en större spridning av materialet. Tidigare undersökning gjord av

Olsson *et al.* (2005) visar att ju större bolagen är, desto mer kommer bolaget att följa Bolagskoden. Med anledning av detta har vi gjort ett urval gällande företagens storlek. Inom varje bransch har vi genom företagets marknadsvärde valt ut ett större och ett mindre bolag, där det var möjligt. Respondenterna har främst varit finansdirektörer och ekonomichefer, men även andra som har kunskap om Bolagskoden. Då dessa personer arbetar med Koden i det dagliga arbetet kan dessa ge oss relevant information om hur Koden påverkat deras företag.

	Antal
Intervjuer	22
Möjlighet till intervju men för sent för att kunna analyseras	9
Svarat via mail att de inte kunnat medverka	7
Svarat muntligt att de inte kunna medverka	1
Ingen kontakt	60
Totalt	99

4.4.1 Svarsfrekvens

Nedan presenteras svarsfrekvensen av de 99 bolagen som under arbetets gång har tillämpat Bolagskoden. Den första tabellen representerar vilken kontakt vi har haft eller kunde ha haft samt de som vi inte erhöll någon kontakt med. Av de 22 intervjuer vi genomförde var spridningen avseende bransch och storlek enligt nedan.

Bransch \ Storlek	Marknadsvärde - 30 miljarder	Marknadsvärde 30 miljarder -	Totalt
Finans	1	2	3
Hälsovård	2		2
Industri	3	2	5
IT	2		2
Konsumentvaror	1	1	2
Media	2		2
Råvaror	2		2
Telecom		2	2
Tjänster	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>
Totalt	14	8	22

Kontakten och materialet vi erhållit från medverkande företag har varit mycket informativ. Det empiriska materialet har stärkts väsentligt av den goda svarsfrekvensen. Vi utgick från företagens marknadsvärde och gjorde en uppdelning på två företag i varje bransch och då det var möjligt, ett stort och ett mindre. Efterhand som intervjuerna pågick blev vi kontaktade av fyra företag som vi inte tagit med i vårt förstahandsurval. Då detta var stora företag ansåg vi att dessa kontakter kunde inbringa viktig information och därför valde vi att genomföra dessa intervjuer trots att det ledde till en övertäckning i de olika uppdelningarna. Branschindelningen gjordes inte i syfte att få kunskap om en specifik bransch, utan snarare för att inte gå miste om relevant information. Med anledningen av detta tyckte vi inte att övertäckningen hade någon väsentlig betydelse. Tilläggas bör att tiden för studien har en begränsade inverkan då det inte fanns tid för att ta kontakt med alla. Det fanns även företag som kunnat medverka men som inte hade tid förrän tidsfristen för studien var ute. Trots att vi inte fick kontakt med ett mindre och ett större företag i varje bransch, anser vi ändå att intervjuerna inbringat värdefull information. Vi lyckades däremot få kontakt med två företag i varje bransch. På det hela taget anser vi att svarsfrekvensen har varit tillräckligt god för att möjliggöra analysarbetet.

4.5 Validitet

Validitet (giltighet) i det redovisade resultatet är väl diskuterat i litteraturen. Det är i detta avseende viktigt att inte undervärdera vikten av att veta vad man faktiskt vill undersöka. Validiteten handlar om överensstämmelsen mellan det vi säger att vi skall undersöka och det vi faktiskt undersöker. (Patel & Davidson, 1994) Validiteten beskrivs av Bryman och Bell (2005) som huruvida en eller flera indikationer som utformats i syfte att undersöka ett begrepp, verkligen undersöker just detta begrepp.

Vi har utifrån vår referensram (kapitel 3) försökt finna indikationer om hur Bolagskoden kan påverka företagen. Dessa indikationer har sitt ursprung i liknande regleringar avseende bolagsstyrningsfrågor som till exempel SOX i USA, men även organisationsförändringar i allmänhet. Detta har hjälpt oss att få en klarhet i frågan om hur företagen kan tänkas bli påverkade och därmed genererat mer preciserade frågor.

Primärdatan erhöles via telefonintervjuer vilket gav oss möjlighet att förklara och förtydliga frågorna i de fall respondenterna hade en oklar uppfattning om frågans innebörd. En intervjuguide användes för att reducera risken för att intervjun skulle tappa fokus på kärnämnet. Jacobsen (2002) refererar till Frey och Oishi (1995) som hävdar att det kan vara lättare för intervjuobjektet att inte säga hela sanningen eller ”dra en vals” vid en telefonintervju än vid en intervju ansikte mot ansikte. För att reducera risken för att respondenterna skulle svara det de ville att vi skulle höra och inte det vi undersökte var vi vid intervjutillfällena väl förbereda. Genom att före intervjuerna noga studera företagens årsredovisningar samt ytterligare empirisk data, var vi vid intervjutillfällena väl insatta i företagens bolagsstyrningsutformning. Detta resulterade i att vi på ett lättare sätt kunde dra paralleller till deras verksamhet och därigenom erhålla konkreta exempel på effekter av Bolagskoden i företagen. Detta försäkrade oss om att de svar vi erhöles var förenliga med det vi avsåg att studera, det vill säga Bolagskodens effekt internt i företagen. Vid en induktiv studie är det svårt att skapa en hög validitet, på grund av de få enheterna som undersöks samt att man inte riktigt vet vilka svar man är ute efter (Christensen et al., 2001). Vi har efterhand som intervjuerna pågått sett ett mönster i respondenternas svar och då uppnått en viss teoretisk mättnad.

4.6 Reliabilitet

Reliabilitet (tillförlitlighet) behandlar frågan om huruvida resultaten från en undersökning blir desamma om undersökningen skulle genomföras på nytt, eller om de påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga betingelser (Bryman & Bell, 2005). Syftet är alltså att ha en tillförlitlighet i studien som gör att man kan lita på det insamlade materialet samt att det kan ge samma resultat vid ett senare tillfälle.

Denna studie bygger på kvalitativ data med endast en intervjuguide med öppna frågor som ledning. Saunders *et al.* (2007) refererar till Marshall och Rossman (1999) som menar att syftet med en sådan studie inte alltid är att den skall kunna göras om med samma resultat, då den speglar ett mönster vid en given tid i en föränderlig omvärld. Saunders *et al.* (2007) menar vidare att uppfattningen om en studie som bygger på en datainsamling med öppna frågor är att det som undersöks är komplext och dynamiskt. Värdet ligger alltså i den flexibilitet som kommer med de öppna frågorna (Saunders *et al.*, 2007).

Datainsamlingen har bestått av årsredovisningar, artiklar samt telefonintervjuer. Vi har i vårt urval valt att studera nio olika branscher. Detta både för att eventuellt fastställa uppfattningar som kan anses vara generella samt för en möjlighet att kunna se hur Koden inverkat på företag med olika verksamheter. Vi har även undersökt företag med varierande storlek för att se skillnader. Detta har gjorts för att skapa en så stor tillförlitlighet i materialet som möjligt. Då Bolagskoden är en relativt ny reglering och anpassningen till densamma inte i alla fall är genomförd fullt ut har vi valt att intervjua personer med ledande ställning. Anledningen till detta är att det är de som är mest insatta samt de som besitter den kunskap som krävs för att ge tillförlitliga svar på vilka effekter Bolagskoden har haft i företagen.

4.7 Kapitelsammanfattning

För att förstå om införandet av Bolagskoden har bidragit till någon intern förändring i de företag som infört Koden har vi valt att genomföra kvalitativa studier. För att realisera syftet har vi valt att använda oss av primärdata. Primärdata har samlats in genom telefonintervjuer, då detta ger oss möjlighet till öppenhet och att ställa följdfrågor. Vi har försökt att samla in all

information som berör område och därefter välja ut den information som var mest relevant och aktuell i vårt fall. Vårt urvalsunderlag var 99 bolag som tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning. Då tiden för denna undersökning är begränsad blir detta en alltför stor andel att analysera. Vi har därför valt att dela in urvalet i nio olika branscher. I varje bransch har sedan gjorts ett strategiskt urval genom att välja ut ett större och ett mindre bolag. Detta för att eventuellt kunna fastställa generella uppfattningar men även se diskrepanser mellan storlek och bransch.

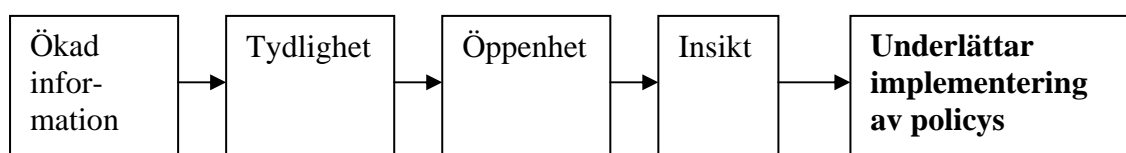
5. ANALYS

I detta kapitel redogör vi för vilka effekter och till vilken grad Bolagskoden påverkat företagen internt. Vår analys bygger på att vi analyserat den data vi erhållit från intervjuer samt årsredovisningar och på ett kronologiskt sätt arbetat oss genom Bolagskodens olika delar. Vi har genom denna studie sökt finna samband mellan Bolagskodens införande och effekter som framkommit av den data vi tillgodogjort oss. De olika delarna består av årsstämman, styrelsen, intern kontroll, VD, ersättningsutskottet samt revisionsutskottet. Utifrån detta arbete har vi sedan funnit en del mönster i de effekter som Koden fört med sig. Utifrån dessa effekter har vi sedan konstruerat fyra kategorier som vi anser påverkas av Koden. Kategorierna är: utveckling, resursallokering, medarbetarförståelse samt kostnader.

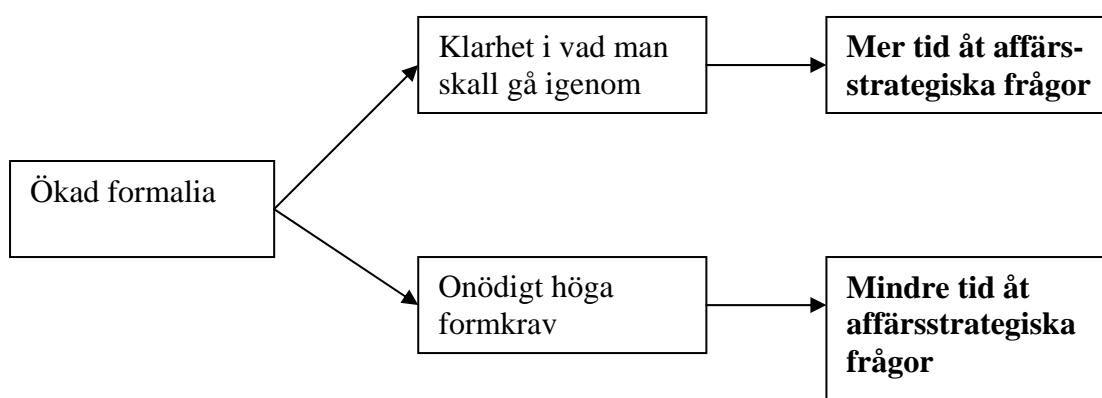
5.1 Årsstämman

En del företag har på grund av Koden påverkats genom att det blivit lättare att implementera policys hos de anställda. Majoriteten anser också att ökade formkrav ger mer tid åt bolagsstyrningsfrågor än åt affärsstrategiska frågor. En av respondenterna ansåg emellertid det motsatta, det vill säga att de ökade formkraven leder till att mer tid skapas åt affärsstrategiska frågor. Valet av styrelseordförande har inte påverkats av Bolagskodens direktiv och var därför oförändrat.

5.1.1 Förändring årsstämman



Årsstämma regleras av Koden på så sätt att det är mer uttryckligt hur denna ska genomföras och enligt vissa respondenter innehåller den överdrivna krav på *ökad information* som skall redovisas. Bolagskoden ger direktiv på olika moment som ska genomföras, bland annat tydligare förklaringar hur de olika instanserna och utskotten har arbetat under det gångna året. På sikt menar en del respondenter att *tydligheten* i dessa mer utförliga presentationer kan ge en ökad *insikt* samt förståelse från de anställda och *underlättar implementeringen av policys*. Då dessa olika presentationer senare sammanställs och presenteras på företagets hemsida enligt Kodens regler, leder detta till en *öppenhet* som gör det lättare för de anställda att ta del av hur företaget som helhet har arbetat under året. Detta resulterar i att de anställda blir mer varse företagets interna policys och kan på ett tydligare sätt, genom den mer utförliga rapporteringen ta del av och anpassa sig efter företagets policys.



Med *ökad formalia* menar respondenterna det ökade formkrav som åvilar årsstämman. Det fanns emellertid avvikande uppfattning om vad denna utökade formalia kan få för effekter för företaget. En av respondenterna anser att en utökad formalia kan generera positiva effekter. Den avvikande respondenten anser att om man följer Koden leder detta till att man får en större *klarhet i vad man skall gå igenom* och på detta sätt kan få en ökad rutin i dessa delar. Resultatet av detta menar respondenten ger *mer tid åt affärsstrategiska frågor* då de formkrav som Koden ställer, på ett smidigt sätt kan genomgå. Dock är resterande respondenter enade om att de *onödigt höga formkrav* som ställs på årsstämman medför att alltför mycket tid läggs på bolagsstyrningsfrågor, vilket resulterar i *mindre tid över åt affärsstrategiska frågor*. De anser vidare att på grund av Bolagskoden har tiden för årsstämman ökat väsentligt och att den

extra tidsåtgången inte ger något mervärde för företaget, som står i paritet med den extra tid som nu läggs på årsstämman.

5.1.2 Val av styrelseordförande



Bolagskoden säger i detta avsnitt att styrelseordföranden skall utses av bolagsstämman och inte inom styrelsen som fungerat som praxis tidigare. Det är dock en generell uppfattning bland respondenterna att detta krav i praktiken inte fått någon egentlig effekt på företaget. Motiveringen till att det inte genererat någon effekt är att flertalet av företagen har en *stark ägarkonstellation*. Då de största ägarna sitter i *valberedningen*, talar dessa sig samman. När det sedan är tid för årsstämma representerar dessa ägare den största andelen av närvarande företrädda aktier. Detta resulterar i att Kodens regler gällande valberedningen *inte ger någon effekt*.

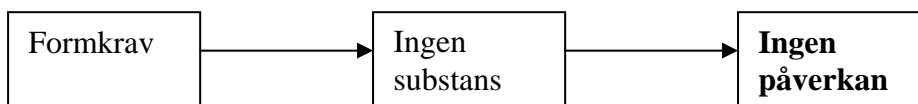
5.1.3 Sammanfattning

Respondenterna har divergerande uppfattning om Kodens inverkan på årsstämman. En del menar att det ökade informationskravet på årsstämman har resulterat i en möjlighet att på ett enklare sätt kunna implementera företagets policys hos de anställda. Den ökade formalia som Bolagskoden ger anser en del är positivt, då det finns tydliga och klara direktiv över vad som skall genomgås och på så sätt görs denna del mer rutinbaserad. Emellertid finns det respondenter som anser att formkravet endast är ett nödvändigt ont och inte ger någonting. De menar att den ökade tidsåtgången inte står i paritet med nyttan av den förlängda årsstämman. Respondenterna är däremot eniga i ett avseende. Valet av styrelseordförande har inte påverkats på grund av Bolagskoden då de flesta anser att de har en stark ägarkonstellation och detta undergräver en förändring.

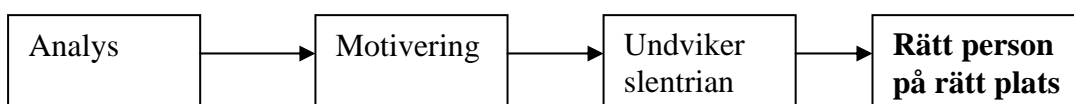
5.2 Styrelsen

Majoriteten av företagen ansåg att Bolagskodens krav på nyval av styrelseledamöter varje år endast var ett formkrav som saknade substans. En del företag hade avvikande uppfattning och ansåg att detta krav resulterade i att man undvek slentrian i tillsättningsprocessen. Den största delen av företagen uppvisade även ett tillräckligt oberoende i sin styrelsesammansättning, dock fanns det företag som var tvungna att göra vissa förändringar.

5.2.1 Nyval av ledamöter



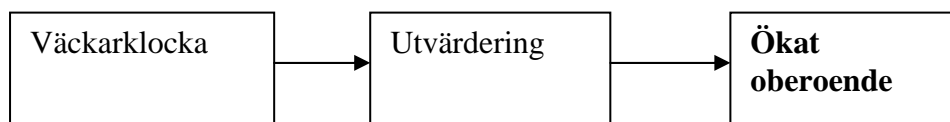
Bolagskoden ställer krav på att styrelseledamöterna skall väljas om varje år. Även i detta fall finns det divergerande uppfattning. Majoriteten av respondenterna anser, enligt bilden ovan, att detta krav endast är ett *formkrav utan någon egentlig substans* vilket *inte ger någon påverkan* i företaget. De menar att eventuella förändringar sker av naturlig anledning som är frikopplat från Koden.



Det fanns emellertid en annan uppfattning om detta krav som uttrycktes av en del respondenter. Bolagskoden stipulerar kravet att valberedningen skall presentera förslag till nyval på årsstämman. Detta krav har medfört en ökad *analys* vid nyval av styrelseledamöter, samt en mer transparent presentation av hur man har tänkt och varför man har resonerat på det sättet, då man valt en styrelseledamot. Kravet leder till en mer utförlig *motivering* vid valet av ledamöter och på så sätt *elimineras man risken för en slentrianmässig hantering* vid nyval.

Denna mer noggranna process vid nyval, leder avslutningsvis till att man med större precision kan vara säker på att man fått *rätt person på rätt plats* i styrelsen.

5.2.2 Oberoende



Koden ställer höga krav på oberoendet i styrelsen. Detta har medfört ett ökat fokus på styrelsen och dess oberoende ställning. Majoriteten (80 %) av de intervjuade företagen hade redan sedan tidigare ett, enligt Bolagskoden godkänt oberoende. Det fanns emellertid en del (20 %) som inte uppfyllde Kodens krav. Bolagskoden blev en väckarklocka i de företag som inte uppfyllde Kodens krav på oberoende. Utvärderingen som tillkom på grund av Bolagskodens direktiv resulterade i att företagen inte hade ett enligt Bolagskoden önskvärt oberoende och var tvingade att omstrukturera utformningen av styrelsen. Detta har i sin tur lett till ett ökat oberoende i styrelserna. Ett ökat oberoende som kan leda till att nya idéer och synpunkter kommer in i styrelsen samt att man reducerar risken för beroende ”ja-sägare”.

5.2.3 Sammanfattning

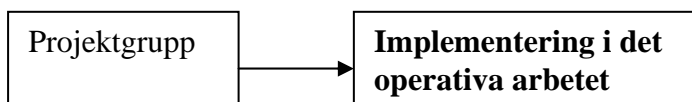
Koden uppställer ett krav på att styrelseledamöter skall väljas om varje år. Majoriteten av respondenterna menar att detta endast är ett formkrav utan någon egentlig substans. De menar att förändringar sker av naturlig anledning och detta är frikopplat från Koden. Detta formkrav saknar alltså betydelse för företagen. Det fanns dock en del företag som ansåg att detta krav genererade en mer ingående analys vid valet av styrelseledamöterna. Resultatet av detta, menar en del företag är att man undviker slentrian i tillsättningen. Detta ger att man med större säkerhet kan vara övertygad om att man har rätt person på rätt plats i styrelsen. När det gäller styrelsens oberoende hade majoriteten av företag en tillräckligt oberoende styrelse redan sedan tidigare. Det fanns emellertid en del företag som på grund av Koden var tvungna att utvärdera sina styrelser och fann då att en omstrukturering var oundviklig. Detta får till effekt att man reducerar risken för beroende ”ja-sägare”.

5.3 Intern kontroll

Respondenternas syn på Bolagskodens reglering om den interna kontrollen har varit många och i en del fall mycket divergerande. Anledning till denna divergens har bland annat berott på företagets storlek. Enligt pressrelease av Hans Dalborg, ordförande i Kollegiet har de större välskötta bolagen redan sedan tidigare en väl utvecklad intern kontroll. För dessa bolag innebär arbetet främst en bekräftelse på det arbete man redan lagt ned. En annan anledning till denna divergens kan vara företagets bransch. Ett exempel på detta är företag inom banksektorn. De har redan sedan tidigare mycket höga krav på sin interna kontroll då de står under tillsyn av Finansinspektionen. Med anledning härav har de inte berörts något avsevärt av Kodens regler avseende den interna kontrollen. En ytterligare anledning till att företagen betraktar att deras företag har förändrats sedan införandet av Koden, är om de tillämpar SOX reglering eller inte. De respondenter som tillämpar SOX, uppger att dessa krav är betydligt striktare och mer detaljerade än Bolagskodens krav. Med anledning av detta påverkas de inte i lika hög grad av Kodens införande då de redan sedan tidigare tillämpat det som Koden anger.

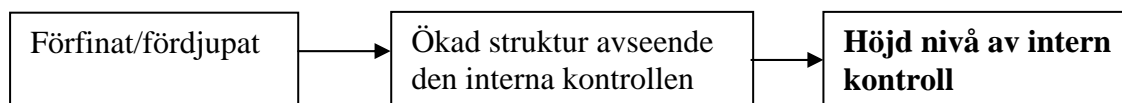
Det ökade fokus som den interna kontrollen fått genom Bolagskoden har resulterat i att en del företag valt att vidareutveckla och förfina densamma. Företagen hänvisar ofta till det extra arbete och merkostnad som Koden har genererat. Det finns emellertid företag som talar om en förbättrad intern kommunikation, kostnadsreducering, förbättrad riskhantering och en ökad tillförlitlighet till det som redovisas samt förbättrat beslutsunderlag.

5.3.1 Utvecklingsarbete

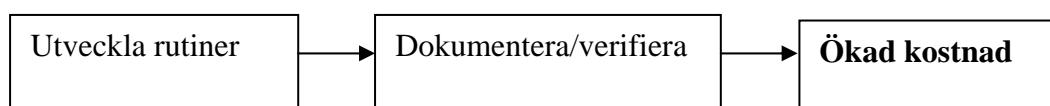


Bolagskodens krav på en god intern kontroll är något som flertalet av respondenterna har valt att arbeta vidare med som en effekt av Koden. Som bilden ovan visar finns det respondenter som har börjat arbeta med den interna kontrollen på projektbasis, detta som ett resultat av Bolagskodens fokus på den interna kontrollen. En del av dessa respondenter som börjat arbeta

med *projektgrupper*, har under arbetets gång funnit att detta är ett uppskattat arbete internt i företaget. Detta har resulterat i att de valt att ta ett ytterligare steg och därmed *implementera* en högre ambitionsnivå i *det operativa arbetet*. Således fanns det respondenter som ansåg att en god intern kontroll inte endast är en kvalitetsstämpel utåt, utan ger även fördelar internt. De valde således att inte nöja sig med en god intern kontroll enligt Bolagskoden, utan valde att utveckla den ytterligare då det gav interna fördelar.

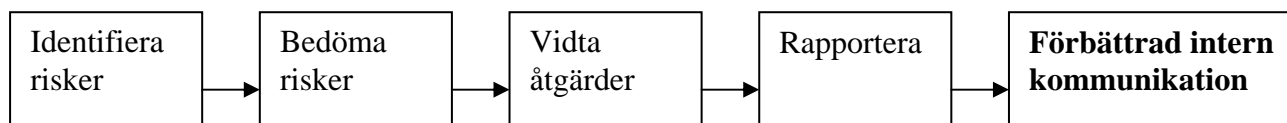


En del av de intervjuade företagen har valt att anställa en person för att utveckla och upprätthålla den interna kontrollen, som ett resultat av Koden. Majoriteten av respondenterna påtalade att de redan hade en god intern kontroll och såg Koden som ett onödigt formkrav. Som framgår av bilden ovan, fanns det företag som på grund av ett ökat fokus på den interna kontrollen, valde att försöka se det som en möjlighet att *förfina och fördjupa* en redan god intern kontroll. Detta gjorde de som ett resultat av att Koden spridit ljus över den delen av redovisningen. Justeringen av den interna kontrollen leder sedan till en *ökad struktur avseende den interna kontrollen*, vilket i sin tur ger en *höjd nivå av intern kontroll*.

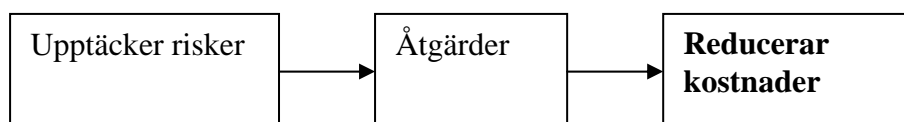


Det fanns även i ett fåtal företag en intern kontroll som inte uppfyllde Bolagskodens krav. Bolagskodens införande gjorde att de fann brister och var därmed tvungna att *utveckla rutiner* som inte var tillfredsställande. Dessa företag påtalade en extra kostnad som uppkommit på grund av Koden, men var ändå positiva till att de kommit till rätta med den interna kontrollen. Det var framför allt mindre företag som framhöll argumentet med *ökade kostnader* avseende den ökade *dokumentationen och verifikationen*.

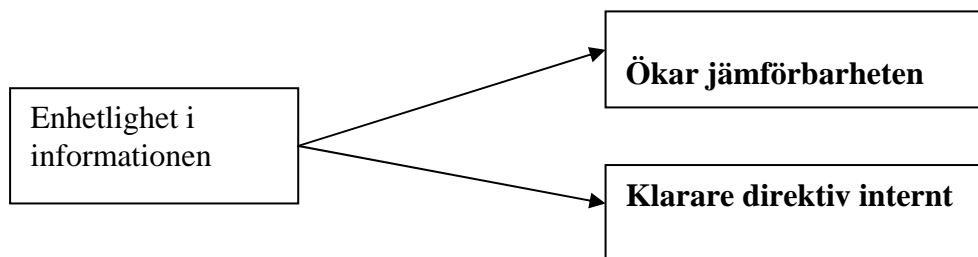
5.3.2 Värde av intern kontroll



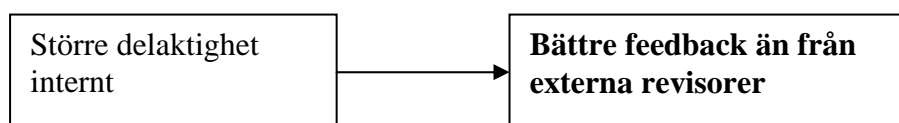
När det gäller värdet av den interna kontrollen är samtliga respondenter eniga om att det är viktigt och givande att ha en god intern kontroll. Det främsta argument som används är att det är ett bra hjälpmedel för riskhantering. Fel som görs i det dagliga arbetet kan leda till fel i ekonomiska rapporter och beslutsunderlag. Detta i sin tur kan leda till olönsamma beslut. En god intern kontroll hjälper till att minimera denna risk. Betoningen ligger också på att dessa risker kan identifieras på ett tidigt stadium om det finns en god kontrollmiljö. Respondenterna menar vidare att den interna kontrollen är ett viktigt styrmedel för företaget. De menar att den interna kontrollen hjälper till att *identifiera risker* samt *bedöma risker* på ett adekvat sätt så att företaget därigenom kan *vidta åtgärder* för att hantera och *rapportera* riskerna. Företaget försöker sedan inkorporera detta i den finansiella rapporteringen, så att hanteringen och rapporteringen av riskerna sker på liknande sätt. Enhetligheten i riskhanteringen som kommer till följd av Bolagskodens krav, är något som *förbättrar den interna kommunikationen* så att alla är införstådda med hur risker skall identifieras, bedömas, åtgärdas och rapporteras.



Som nämndes ovan finns det ett värde i att upptäcka risker i ett så tidigt skede som möjligt för att inte företaget skall utsättas för onödig skada. Bolagskoden har givit den interna kontrollen ett ökat fokus som har lett till att en del av respondenterna har trimmat upp sin redan goda interna kontroll. Detta har givit dem möjlighet att *upptäcka risker*, för att sedan *åtgärda* och kontrollera högriskområden i företagens struktur. Detta har i sin tur lett till att de *reducerat sina kostnader*.



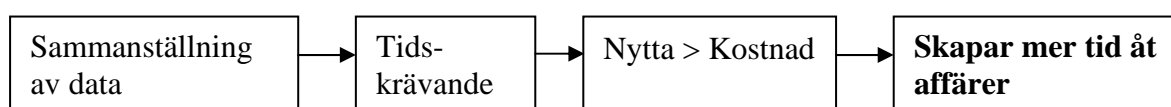
Bolagskoden har också lett till en mer enhetlig information då den innehåller tydliga formkrav. *Enhetligheten i informationen* och utformningen av företagen är något som en del respondenter menar är bra för dem. De respondenter som arbetar inom banksektorn, menar att dessa företag är känsliga för kundernas och marknadens förtroende. De uppger vidare att det är viktigt för dem att ha ett likvärdigt agerande mot kunder på olika marknader. Samtidigt menar de att det finns en intern effekt av värde när det gäller en mer enhetlighet i informationen. Det ger möjligheter att *öka jämförbarheten* mellan sig själva och andra företag, på så sätt att företagen vet om att alla har samma krav på sig när det gäller att presentera företagets ställning. Ytterligare en effekt anser respondenterna vara att en enhetlig information reducerar risken för att den dokumenterade informationen är tvetydig, då det finns *klarare direktiv internt* över vad och hur informationen skall dokumenteras och presenteras. Detta gör att de anställda i företaget har större förståelse för det dokumenterade och på så sätt underlättar interna direktiv och minskar risken för eventuella feltolkningar av det dokumenterade.



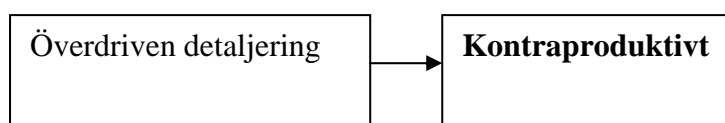
En del respondenter anser att Kodens ökade fokus på den interna kontrollen samt arbetet med densamma, är till nytta för företaget. Motivet till detta är att de menar att fler har blivit delaktiga samt varse innebörden och vikten av en god intern kontroll. Då man skapat *större delaktighet internt* gällande detta arbete anses detta ge betydligt *bättre feedback än när de externa revisorerna* gör sin granskning. De anser att det är mer givande att ha välutvecklade processer internt som behandlar denna granskning och justering. Det fanns två respondenter som var kritiska till den externa revisionen och ansåg att denna var alldeles för översiktlig

med avseende på den interna kontrollen. En av respondenterna berättade utifrån egna iakttagelser att det tidigare funnits en viss tendens till att stryka elementära faktorer från sin granskning. Respondenten syftade på rutinbeskrivningar samt andra faktorer som fanns för att kunna visa att det fanns en god intern kontroll. Granskningarna gjordes mer översiktliga för att minimera arbetsinsatsen och på så sätt hålla arvodena konkurrensförmåliga.

5.3.3 Ökad dokumentation

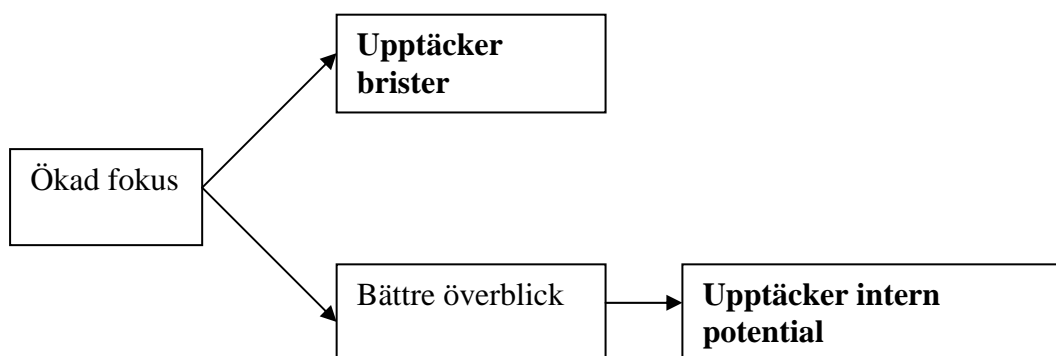


En ökad dokumentation är något som Bolagskoden ställer uttryckliga krav på. Företagen menar i stor utsträckning att det kan vara överdrivet att ha det på ett visst sätt när de anser att de redan har en bra dokumentation, om än, inte i enlighet med Kodens krav på en viss form. Denna *sammanställning av data* nämnde en av respondenterna som *tidskrävande*, både i de fall det handlar om att omstrukturera befintlig dokumentation eller när det handlar om att komplettera dokumentationen med nya delar. Respondenten ansåg emellertid att *nyttan översteg kostnaden*. Då dokumentationen slutligen blev fullgod enligt Bolagskodens krav *skapade den mer tid åt affärer*.

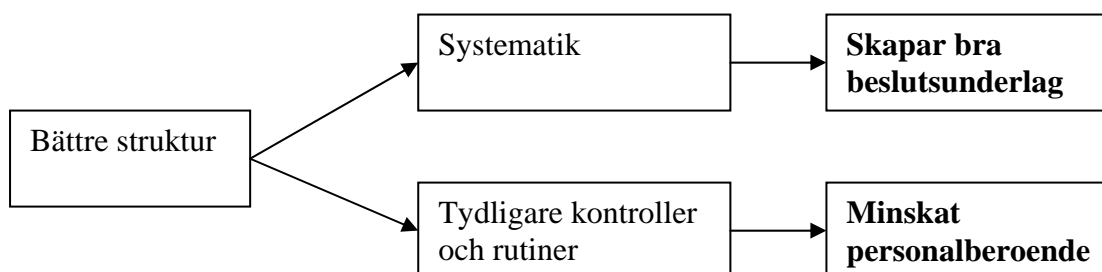


Som nämdes i stycket ovan finns det en hel del respondenter som tycker att Bolagskodens krav på dokumentation är för långtgående och innehåller en *överdriven detaljering*. Trots denna negativa inställning anser dessa respondenter att det kan hjälpa företag att hitta strukturer och arbetssätt om man inte redan har det. Deras huvudsakliga åsikt är, då företagen redan har strukturer de är nöjda med och sen tvingas till detaljering, leder detta till att arbetet blir *kontraproduktivt*. Kontraproduktiviteten må vara ett vagt uttryck då det inte ger konkreta exempel på vad som innefattas i detta begrepp. Uppfattningen vi fick från respondenterna var emellertid att de var genomgående negativa i detta avseende. Flertalet respondenter använde

detta argument som ett samlat uttryck för merarbete, merkostnad och onödiga formkrav. De påpekar att förutsatt att man har ärliga människor i sitt företag som förstår företagets mål är en ökad dokumentation endast en hämsko på den löpande verksamheten.

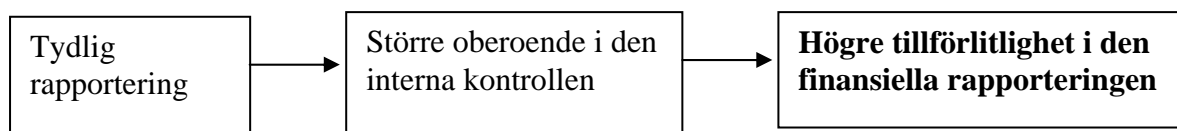


Den struktur och ändrade arbetssätt som nämndes ovan fick vi bekräftat då en del respondenter ansåg att då det blev *ökat fokus* på dokumentation, gavs möjligheten att *upptäcka brister* i den interna kontrollen. De menade att till följd av kravet på en mer omfattande dokumentation kunde de lättare svart på vitt, upptäcka eventuella brister i företagets interna kontroll. Vidare fanns det respondenter som valde att se andra effekter av ökat fokus på dokumentationen. De menade att en mer ingående dokumentation hjälper företaget att få en *bättre överblick* över processerna. Genom att anpassa sig efter Kodens skapas också en mer enhetlig rapportering vilket ökar kvaliteten av densamma. Respondenterna menar att de *upptäcker sin interna potential*, vilket gör att företaget kan ta tillvara på dessa effekter som de fått fram genom att dokumentera sina processer.

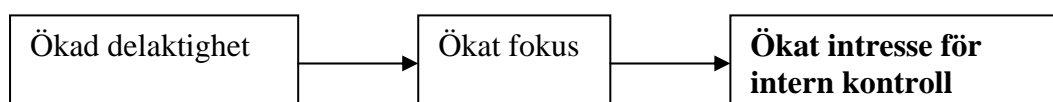


En del respondenter anser att den ökade dokumentationen leder till en *bättre struktur* vilket skapar en *systematik* som kan vara bra att luta sig emot i vissa frågor. Detta i sin tur *skapar ett bra beslutsunderlag* genom att man lättare kan få fram aktuell och relevant information. En ytterligare effekt av den ökade dokumentationen är enligt några av respondenterna ett *minskat personalberoende*. De menade att en mer ingående dokumentation gör att det finns *tydligare kontroller och rutiner* i företagets interna miljö. Respondenterna gav som exempel då en anställd blir sjuk eller slutar finns det en fullgod informationsåtergivning i det dokumenterade. Detta ger att då man har en välförankrad och informativ dokumentation som Bolagskoden eftersträvar, blir beroendet av kompletterande uppgifter från den anställde inte lika påtagligt.

5.3.4 Styrelsens ansvar för intern kontroll



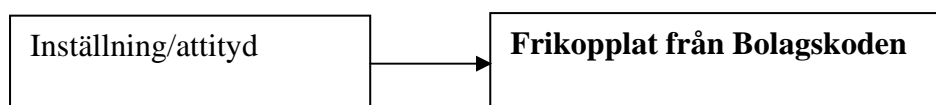
När det gäller styrelsens ansvar för den interna kontrollen var det många respondenter som hänvisade till att styrelsen alltid har ett stort ansvar och att detta ytterligare och mer konkret uttryckta ansvaret inte gav någon större effekt i företaget. Det fanns dock några som menade att bolagsstyrningsfrågorna kom högre upp i företagets hierarki. Då styrelsens ansvar var mer konkret uttryckt, ledde detta till att det togs lite mer på allvar då styrelsen var tvungna att vara mer aktiva gällande dessa frågor. Det fanns även indikationer av en effekt enligt bilden ovan. De ansåg att då man har en *tydlig rapporteringsutgång* så får den *interna kontrollen ett större oberoende från ledningen*, vilket leder till att man får en *högre tillförlitlighet i den finansiella rapporteringen*.



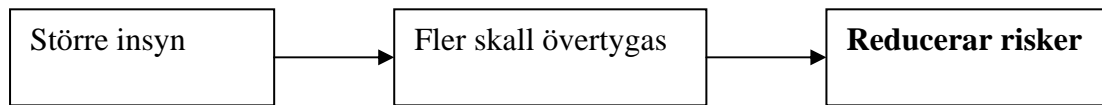
En del av respondenterna ansåg att som en följd av att styrelsen har ett mer konkret uttryckt ansvar, genererar detta ett mer fokuserat angreppssätt på den interna kontrollen. Det blir då enligt respondenterna en *ökad delaktighet* då det inte endast till exempel är finansavdelningen

som är intresserade av den interna kontrollen. Det blir en *ökad fokus* på intern kontroll som kommer att leda till ett *ökat intresse för den interna kontrollen*. Fler kommer att engagera sig och man arbetar mer synkroniserat för att uppnå företagets policys avseende den interna kontrollen.

5.3.5 Förändring i moralen avseende den interna kontrollmiljön



Majoriteten av respondenterna uppger att moralen inte förändrats sedan Bolagskoden kom till. En av respondenterna uttrycker att det fundamentala gällande moralen är enskilda individers värderingar och agerande. Moralens anser de flesta respondenterna inte kan ändras genom ett regelverk utan denna handlar om människors *inställning och attityd*. Respondenterna betonar att det är en inställningsfråga och en fråga om värderingar i företaget som är betydligt mer komplext än vad som står på ett papper. Moralens handlar alltså om människors inställning samt attityd och detta är *frikopplat från Koden*. En intressant parallell kan man göra till ovan nämnda avsnitt som behandlade förändringar på årsstämman. Där valde man att se Kodens ökade krav på informationsutgivning och formalia just som ett sätt att implementera företagets policys hos de anställda. Detta kan skildra att olika inställning till nya krav kan både anses som ett måste och att man då inte riktigt reflekterar över vilka interna fördelar dessa krav kan generera som just i fallet med förändringen av årsstämman. Vidare påpekar respondenterna att man på ett lättare sätt i alla fall kan kontrollera den interna moralen genom Koden, även då de anser att den inte kan förändras. Respondenterna menar att genom ett ökat fokus på den interna kontrollen kan man förhindra de som ligger i moralens ytterkant att agera. Bolagskodens effekt för företaget är också att den bildar ett ytterligare säkerhetsnät. Detta gör det svårare att begå brott, vilket de naturligtvis anser vara positivt då de menar att det alltid kommer att finnas personer med bristfällig moral.



Frågorna om den interna kontrollen har som tidigare påtalats fått ett ökat fokus genom Bolagskoden, genom styrelsens uttryckliga ansvar, ökad dokumentation, utvärdering etc. Styrelsen skall enligt Kodens punkt 3.7.2 avge en rapport över hur den interna kontrollen till den del den avser den finansiella rapporteringen är organiserad. I den slutliga Koden fanns även ett krav på att styrelsen skulle kommentera hur väl den fungerat under det senaste räkenskapsåret samt att den skulle granskas av bolagets revisor. Dessa två sista krav ändrades emellertid genom de övergångsregler som Kollegiet för svensk bolagsstyrning den 15 december 2005 meddelade. Genom dessa övergångsregler räcker det med att rapporten för intern kontroll innehåller en beskrivning över hur den är organiserad. En del respondenter ansåg att dessa övergångsregler var ett steg tillbaka avseende den interna kontrollen. Däremot fanns det respondenter som ansåg att rapporten kunde ge positiva effekter i företaget. Deras motivering till detta var att som en följd av att en sådan rapport publicerades tydligt, var det fler som fick en *större insyn* i den interna kontrollmiljön. Detta gav som effekt att det är *fler som skall övertygas* om att den interna kontrollen är tillfredsställande. Då de insåg att fler skulle få tillgång till det publicerade materialet var de tvungna att ta det på mer allvar och verkligen övertyga sig själva att de hade en tillräcklig intern kontroll. Resultatet av detta menade respondenterna var att de kunde *reducera sina risker* internt då de fick en större extern publik.

5.3.6 Sammanfattning

Synpunkterna och funderingarna kring de delar av Koden som kan hänföras till den interna kontrollen var många och i vissa fall mycket divergerande. Anledningen till denna divergens beror på företagets storlek/bransch samt om de tillämpar SOX regler eller inte. De större företagen har redan sedan innan en mer utvecklad intern kontroll och detta har medfört att de inte behövt förändra den interna kontrollen något avsevärt. Företagens bransch är en annan variabel som förklarar om företaget påverkats eller inte av Bolagskodens införande. Om

företaget är en bank, har de redan sedan tidigare hårda krav från Finansinspektionen avseende den interna kontrollen. De företag som tillämpar SOX har också sedan tidigare haft stränga krav på sig med avseende på den interna kontrollen. För dessa företag har Bolagskodens införande inte inneburit någon större förändring i den interna kontrollen, då de redan sedan tidigare tillämpat det som Koden säger.

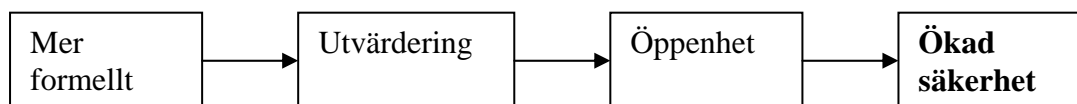
Den ökade fokus som den interna kontrollen fått till följd av Koden, har bland annat gjort att vissa företag valt att arbeta med den interna kontrollen på projektbasis. Under tiden detta arbete pågått, har en del av företagen funnit incitament att driva den interna kontrollen längre så att det blir en del av det operativa arbetet. I vissa fall har företagen anställt personal som huvudsakligen har till uppgift att underhålla och upprätthålla den goda interna kontrollen. Samtliga respondenter är eniga om att en god intern kontroll är mycket viktig del för företaget. En del använder motiveringen att det är ett bra styrmedel för att reducera kostnader, då de i tid upptäcker brister i verksamheten. Andra menar att formkraven skapar en enhetlighet i riskhanteringen, vilket upplevs generera en bättre intern kommunikation. Argumentationen kring detta menade respondenterna var att alla i företaget, eller i alla fall fler än innan, vet hur man identifierar, bedömer och åtgärdar riskerna. Detta leder i ett senare skede till att rapporteringen om riskerna blir mer enhetlig. Företagen anser vidare att det blivit en större delaktighet i arbetet med den interna kontrollen, ett positivt arbete enligt många då de anser att detta ger bättre feedback än från externa granskare. Dokumentationskraven har också ökat till följd av Koden. Många respondenter anser att detta arbete initialt kostar för mycket pengar. I vissa fall menar respondenterna att det kan vara kontraproduktivt med en alltför detaljerad dokumentation. Trots att respondenterna inledningsvis hänvisar till en merkostnad finns det företag som anser att då dokumentationen är som Bolagskoden föreskriver, skapas mer tid åt affärer. Den ökade dokumentationen anser en del respondenter ger en bättre överblick över den interna potentialen, en positiv effekt som härstammar från en dokumentation av företagets interna processer. Den ökade och mer utförliga dokumentationen anses ge en bättre struktur, genom tydliga kontroller och rutiner. Detta menar en del respondenter minskar personalberoendet då det finns en informativ dokumentation som är i mindre behov av kompletteringar från de anställda. Styrelsens ansvar för den interna kontrollen ansåg företagen inte förändrade så mycket jämfört med hur det var tidigare. Det fanns emellertid de som ansåg att på grund av att den tydliga rapporteringsutgången skapades ett större oberoende i förhållande till ledningen och därigenom ökade tillförlitligheten i det

redovisade. Med avseende på den interna kontrollmiljön menade många respondenter att det fundamentala avseende moralen, är värderingar och enskilda individers agerande. De påpekade emellertid att det blev lättare att kontrollera den interna kontrollmiljön genom Kodens krav.

5.4 VD

Företagen ansåg i stor utsträckning att kontrollen av VD:s sidouppdrag inte har förändrats av Koden. Det fanns dock en del som ansåg att det har blivit en ökad säkerhet i kontrollen. Vad gäller VD:s informationsansvar ansåg en del företag att detta underlättade vid felsökningen i rapporteringen.

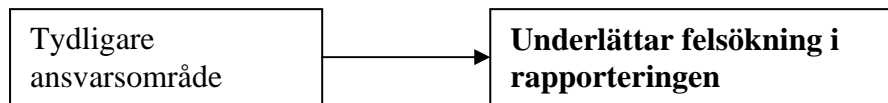
5.4.1 Kontroll av sidouppdrag



Flertalet av respondenterna anger att frågan om kontrollen av VD:s sidouppdrag inte har påverkats på grund av Koden. De framför att både styrelse och VD måste vara överens om att

sidouppdraget inte påverkar arbetet i företaget negativt, något som de gjort redan innan Kodens införande. Det fanns dock respondenter som menade att Bolagskoden påverkat sidouppdragen på så sätt att det blivit en *mer formell* behandling. En uttrycklig *utvärdering* skall nu göras från styrelsens sida. Denna utvärdering anser företagen vara nyttig för att säkerställa att det inte finns några tvivel i vilka uppdrag som är godkända eller inte. Vidare betonas värdet av att detta sedan skall presenteras i årsredovisningen och på så sätt ger detta en större *öppenhet* kring dessa frågor. Till följd av att en mer noggrann utvärdering genomförs genererar detta en *ökad säkerhet* för företaget i form av att de får en bra överblick att inte några intressekonflikter föreligger.

5.4.2 Informationsansvar



Bolagskodens punkt 4.1.1 framför ett krav på att det är VD som skall se till att styrelsen får ett sakligt, utförligt och relevant informationsunderlag. En av respondenterna betonade just detta och menade att VD:s *ansvarsområde blivit tydligare*. Respondenten menade att effekten av detta var att styrelsen, om det blir fel i rapporteringen, på ett enklare sätt kan hänvisa till VD än vad man kunde tidigare. Detta *underlättar felsökningen i rapporteringen* då man på ett snabbare och lättare sätt kan identifiera var felet har uppstått.

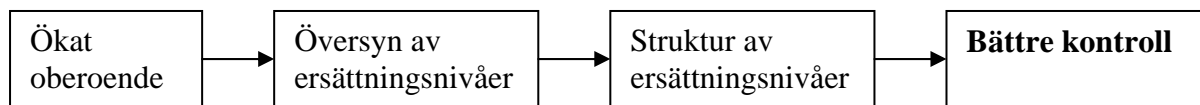
5.4.3 Sammanfattning

Kontrollen av VD:s sidouppdrag menade flertalet företag inte hade förändrats på grund av Koden. Det fungerade redan innan så att styrelse och VD var tvungna att tillsammans vara överens om att eventuella sidouppdrag inte påverkade företaget negativt. Det fanns hos vissa företag en uppfattning om att kontrollerna blivit mer formella. Detta ansågs som positivt då det gav en grundligare utvärdering och öppenhet. Resultatet blev en ökad säkerhet genom att man eliminerade eventuella tvivel om intressekonflikter. Företagen ansåg vidare att informationen i sig inte ändrats utan betonade att ansvarsfrågan hade förändrats. Förändringen menade en del företag underlättade felsökningen av eventuella fel i rapporteringen.

5.5 Ersättningsutskott

Detta var redan innan Bolagskodens införande praxis i många företag. De företag som inrättat ett ersättningsutskott upplever en ökad struktur och kontroll över ersättningsnivåerna, detta till viss del på grund av ett ökat oberoende.

5.5.1 Införandet av ersättningsutskott



När det gäller ersättningsutskottet är det i många av de intervjuade företagen redan praxis att använda sig av ett sådant. Det finns emellertid respondenter som menar att Kodens ökat styrelsens engagemang ytterligare i lönesättningsfrågor och personalutvecklingsfrågor än vad man gjort tidigare. Det har resulterat i att de börjat arbeta med en lönemodell för ledande befattningshavare. Vidare menar respondenten att detta har lett till en översyn av ersättningsnivåer och strukturer som upplevs positiv.

Vidare fanns det respondenter som menade att det var positivt med det *ökade oberoende* som ersättningsutskottet gav. Bolagskodens punkt 4.2.1 säger i detta avseende att ersättningsutskottets ledamöter skall vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och att endast utskottets ordförande får vara beroende då han också är styrelseordförande. Respondenten menade att en mer oberoende granskning av ersättningsnivåerna är positivt så till vida att det ger en *översyn och struktur på ersättningsnivåerna* vilket ger en *bättre kontroll* över dessa.

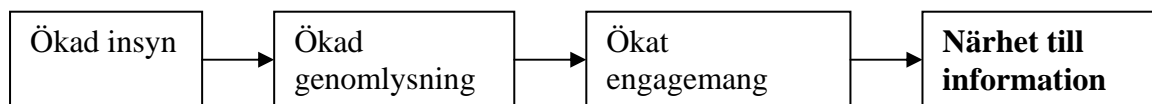
5.5.2 Sammanfattning

Ersättningsutskott var redan sedan tidigare praxis i många företag. Det fanns dock företag som ansåg att ett ersättningsutskott gav ett ökat engagemang i lönesättningsfrågor och personalutvecklingsfrågor vilket gav en bättre struktur. En del företag ansåg att oberoendet som ökade till följd av ersättningsutskottet var positivt då detta resulterade i en grundligare granskning. Man upplevde en bättre kontroll över ersättningsnivåerna.

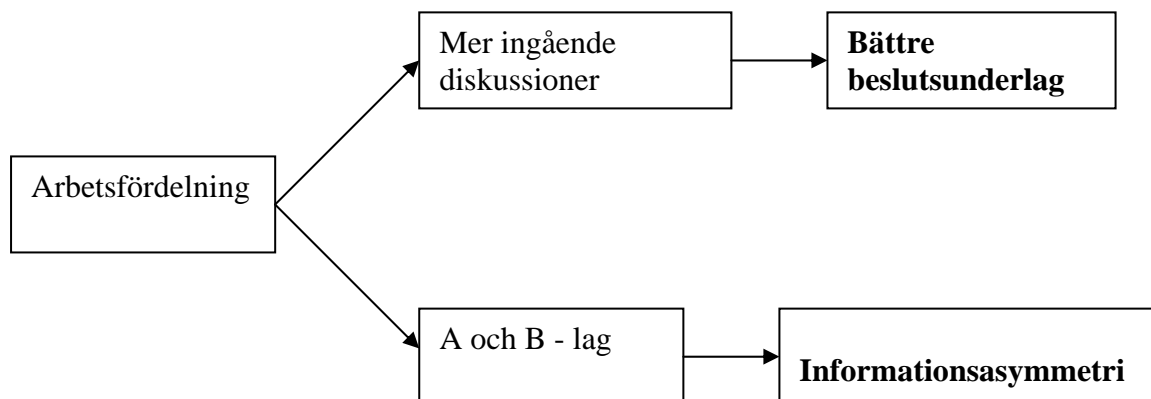
5.6 Revisionsutskott

Många företag hade redan sedan tidigare ett revisionsutskott. En del menade att införandet av revisionsutskott lett till att beslutsunderlaget blivit bättre genom arbetet i utskottet. Respondenterna påpekade även att det blivit en positiv närhet till informationen avseende revisionsfrågor. De mindre bolagen ansåg att ett revisionsutskott resulterade i en oönskad informationsasymmetri.

5.6.1 Införandet av revisionsutskott



Bolagskoden föreskriver att styrelsen skall inrätta ett revisionsutskott som skall arbeta med redovisnings- och revisionsfrågor. Genom att inrätta ett revisionsutskott anser de respondenter som inte redan har haft ett sådant utskott att detta har givit en *ökad insyn* samt en *ökad genomlysning* och penetrering av frågor som kanske överlämnades åt VD och ledningen tidigare. De respondenter som har haft ett revisionsutskott sedan tidigare påtalade i hög grad att de har fått just sådana effekter. Arbetet med revisionsutskott har givit ett *ökat engagemang* som inte fanns tidigare. Det har genererat en *närhet till kvalitativ information* på området, vilket upplevs som positivt att ha tillgängligt närmare företaget i större utsträckning.



Revisionsutskottet ger att en mindre grupp som ofta är specialister inom området, arbetar med redovisnings- och revisionsfrågor. Denna spetskompetens som samlas i en mindre grupp, gör det lättare att ställa mer preciserade frågor och erhålla mer preciserade svar från revisionsutskottet. Respondenterna menar att denna *arbetsfördelning* leder till att informationen blir tydligare samt att *diskussionerna på området blir mer ingående* vilket gör att rapporteringen bereder ett *bättre beslutsunderlag*. En liten andel av respondenterna påpekade att revisionsutskottet bildade ett *A och ett B-lag*. Det var främst mindre företag som hade detta argument. Uppfattningen var att de som satt med i revisionsutskottet var betydligt mer insatta i revisions- och redovisningsärendena och de andra hölls utanför. Detta leder till *informationsasymmetri* enligt respondenterna. De ville istället att alla i styrelsen skulle vara insatta i alla ärende för att på så sätt få in så mycket synpunkter som möjligt för att få ett bättre beslutsunderlag. Enligt Koden är det godkänt att hela styrelsen fullgör revisionsutskottets uppgifter, då styrelsen är liten, förutsatt att styrelseledamot som ingår i bolagsledningen inte deltar i arbetet.

5.6.2 Sammanfattning

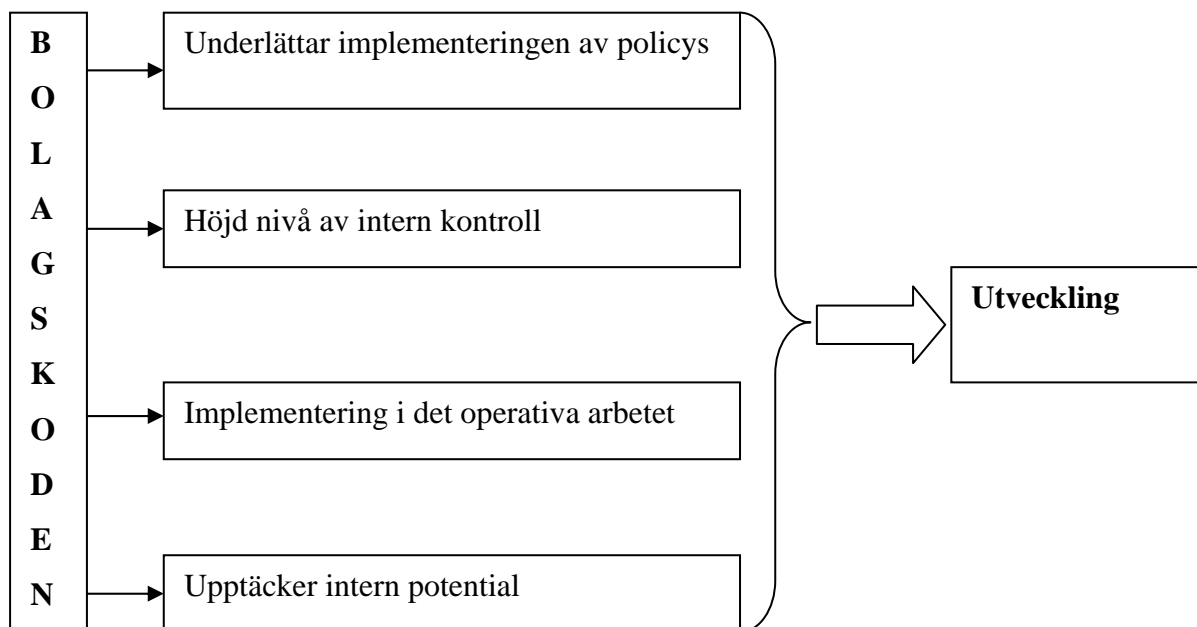
Liksom i avsnittet med ersättningsutskottet var det även många företag som redan hade ett revisionsutskott eller i alla fall någon liknande instans i form av olika kommittéer. De som i enlighet med Koden har inrättat ett revisionsutskott upplever en ökad insyn samt en ökad genomlysning av frågor som annars lämnades över till ledningen. Resultatet har blivit en ökad närhet till kvalitativ information på området. Revisionsutskottets införande möjliggjorde också mer preciserade frågeställningar vilket gav mer preciserade svar som förbättrade beslutsunderlaget. En liten andel ansåg emellertid att detta gav en oönskad segregering vilket resulterade i informationsasymmetrier som var till nackdel för företaget. Denna invändning kom främst från mindre bolag. Bolagskoden lämnar utrymme för mindre styrelser att sköta revisionsutskottets uppgifter så resultatet blev att de förklarade varför de inte använde sig av ett revisionsutskott.

5.7 Slutanalys

Under analysarbetets gång har vi funnit en del mönster i de effekter som företagen får av Bolagskoden. Utifrån dessa effekter har vi konstruerat fyra kategorier som anses påverkas av Koden. Vår ambition är således att hitta kategorier som symboliserar effekter av Bolagskoden i företagen samt hur anpassningen till densamma kan ge effekter på sikt.

Bolagskodens syfte är att förbättra den svenska bolagsstyrningen. Koden innehåller som tidigare nämnts genomgående krav på ökad dokumentation, utvärdering och rapportering. Bolagskodens direkta effekt ger läsaren en direkt uppfattning om att det i mångt och mycket handlar om kontroll av olika funktioner på väldigt detaljerad nivå. Vår analys ger indikationer på att det finns långsiktiga effekter i företagen som sträcker sig längre än endast en direkt effekt av kontroll.

5.7.1 Utveckling



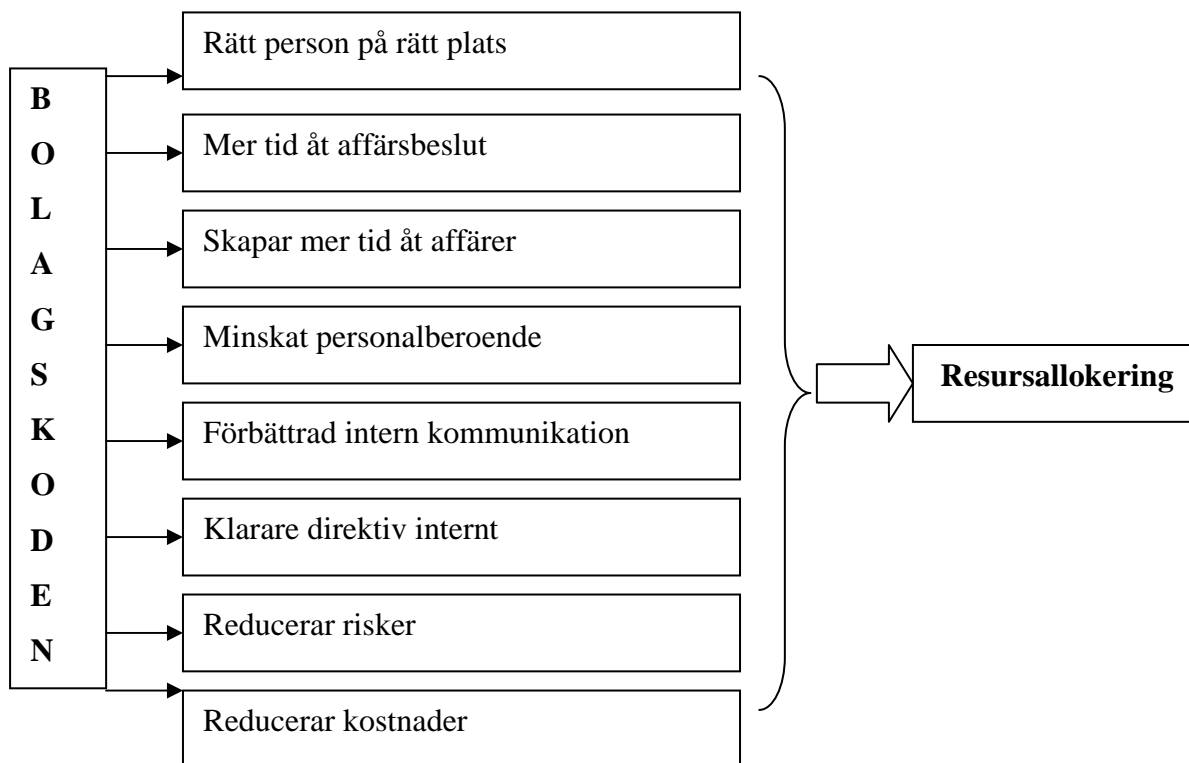
De effekter Bolagskoden ger företagen anser vi, på sikt vara incitament och ett verktyg för utveckling. Med utgångspunkt från dessa effekter anser vi att företagen ges möjlighet till

utveckling. Företag ansåg att Bolagskoden underlättade implementeringen av företagets policy hos de anställda. Detta anser vi vara ett sätt att utveckla Kodens krav till fördelar inom det egna företaget. Då Koden ger nya förutsättningar och företagen anpassar sig genom att ta de ökade formkraven för att underlätta implementeringen av en kärnfråga som företagets policy, anser vi att detta är en utveckling som kan härledas ur Koden.

Företagen gav också indikationer på att genom en ökad dokumentation av sina processer kunde de på ett mer överskådligt sätt utvärdera sina interna strukturer och rutiner. Resultatet av detta blev att företagen upptäckte tidigare outnyttjad intern potential. Denna interna potential kan fortsättningsvis göra att företagen kan stärka sin nuvarande plats på marknaden alternativt söka nya marknadsplatser.

Genom Bolagskoden läggs som tidigare nämnts stort fokus på den interna kontrollen. Detta har i en del fall resulterat i att en del företag har arbetat med den interna kontrollen i projektgrupper samt i vissa fall anställt personer med uppgift att värna om och utveckla den interna kontrollen. Flertalet respondenter underströk emellertid att de redan sedan tidigare hade en god intern kontroll, men påpekade också att det mer ingående arbetet med densamma givit positiva effekter. Resultatet ansågs vara en ännu högre nivå av den interna kontrollen. En del företag har valt att arbeta med den interna kontrollen på projektbasis. Under tiden detta arbete pågått har en del av företagen funnit incitament att driva den interna kontrollen längre så att det blir en del av det operativa arbetet. Båda dessa resultat anses vara en utveckling av den interna kontrollen som kan härledas ur Bolagskoden.

5.7.2 Resursallokering



Bolagskoden lämnar i många avseende krav på utvärdering, dokumentation och rapportering. Dessa olika faktorer tillsammans med det fokus som skapas av dessa krav kan på sikt ge en förbättrad resursallokering.

Företagen anser initialt att dessa krav ger ett merarbete för att uppnå önskad omfattning och form. De tillägger dock att detta genererar en mer omfattande kontrollapparat som tidigarelägger upptäckten av risker och därmed resulterar i en kostnadsreducering. Motiveringen till detta utfall härstammar ur det ökade fokus den interna kontrollen erhållit, som därmed resulterat i att densamma mer ingående utvärderats och i fall då det behövts, förbättrats.

Riskerna anses också minska då kravet på en internkontrollrapport ger en större publik som kritiskt granskar och utvärderar rapporten. På så sätt är det fler som skall övertygas om kvaliteten på den interna kontrollen.

Bolagskoden skapar genom sina höga och uttryckliga krav på dokumentation en enhetlighet i den dokumenterade informationen. Uppfattningen om detta är att det resulterar i klarare interna direktiv då de anställda är medvetna om syftet med och utformningen av den dokumenterade informationen. Strukturen på och förståelsen för det dokumenterade ökar.

Vidare upplevs en förbättrad intern kommunikation till följd av Bolagskoden. Då Koden innehåller tydliga krav på hur dokumentationen skall vara utformad samt vad som skall rapporteras, skapar detta en väl implementerad uppfattning om hur risker identifieras, bedöms och åtgärdas. Resultatet av detta är en mer direkt och fokuserad intern dialog som reducerar risken för att tidskrävande tolkningar skall påverka arbetet.

En ytterligare effekt av den mer strukturerade dokumentationen är enligt respondenterna ett minskat personalberoende. Detta på grund av att det finns en utförlig informativ dokumentation som är i mindre behov av kompletteringar från de anställda. Således är detta ytterligare en indikation på att Bolagskoden genererar en miljö där onödiga tidsförluster och därmed kostnader reduceras.

Avslutningsvis med avseende på dokumentationen fanns det en respondent som angav att dokumentationen skapade mer tid åt affärer. Detta var kontroversiellt bland de svar vi erhöll då de andra respondenterna uttryckte ett missnöje, då de ansåg att det var en tidskrävande process. Det var deras initiala uppfattning och kunde eller ville inte försöka se fördelen av en sådan dokumentation på sikt. Den avvikande respondent betonade dock att då dokumentationen var fullgod enligt Kodens krav ger detta en struktur som gör det lättare att tillgodogöra sig utförligt underlag för affärer.

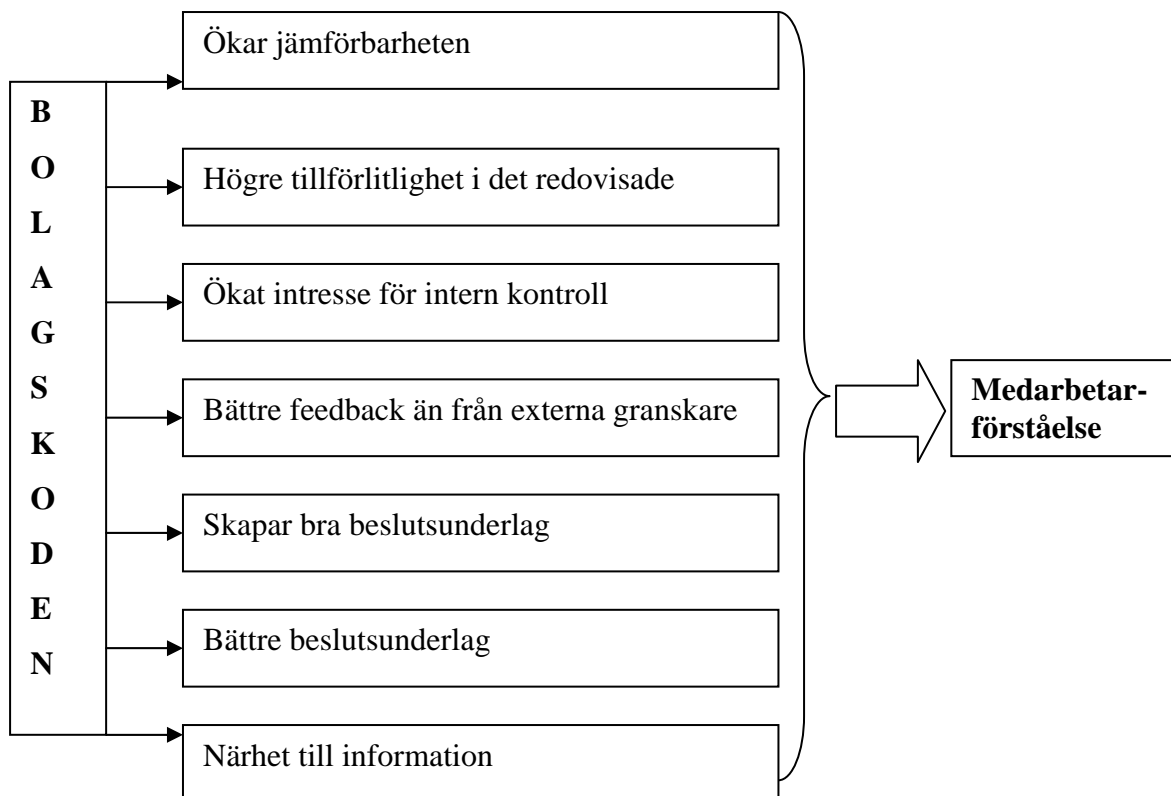
Ytterligare en mycket kontroversiell uppfattning, då med avseende på den ökade formalia som åvilar årsstämman, är att den skulle ge mer tid åt affärsbeslut. Respondenten hänvisar då till de ökade formkraven och anser att de skapar en klarhet i vad man skall gå igenom och således, på sikt, kan göra denna del mer rutinbetonad.

När man talar om resursallokering tänker man kanske inledningsvis på att göra rätt saker och att göra saker rätt och därigenom öka intäkter alternativt reducera kostnader. Även humankapital är en tillgång som företagen värnar om. Med detta i åtanke anser vi att ”rätt

person på rätt plats” kan hänföras till att man tar tillvara på sina tillgångar på ett optimalt sätt. Med citatet ”rätt man på rätt plats” avses Kodens krav på att styrelseledamöter skall väljas om varje år. Företagen ansåg att detta genererade en mer uttrycklig analys och motivering vid valet av styrelseledamöter. Företagen upplevde denna process som positiv då man med större säkerhet kunde vara säker på att den styrelseledamot som valdes också var mest lämpad för uppdraget.

Samtliga ovanstående effekter i företagen anser vi ge indikationer på att man skulle kunna reducera onödig resursförbrukning och därmed leda till att företagen på bästa sätt utnyttjar sina resurser.

5.7.3 Medarbetarförståelse



Respondenterna är i princip eniga om att en god intern kontroll och en intern miljö i företag har sina rötter i de som arbetar i företaget. De menar att det är de anställdas inställning och

attityd till företaget som ligger till grund för graden av lojalitet och kontrollsinne. Vi menar att de effekter av Bolagskoden som gjort sig tillkänna i företagen kan resultera i en ökad förståelse internt i företaget. Detta skulle på sikt vara en bidragande faktor till att de anställdas inställning och attityd i större utsträckning kan sammanfalla med den av företaget önskvärda inställningen.

Utifrån empirisk data framkommer att företagen upplever ett bättre beslutsunderlag när man talar om de ökade dokumentationskraven samt som ett resultat av införandet av revisionsutskottet. I första fallet, på grund av den struktur och systematik som uppkommer och i det senare då resultatet blir mer ingående diskussioner. En ökad förståelse hos de anställda i företaget är inte en främmande parallell anser vi. Då revisions- och redovisningsunderlag diskuteras mer ingående, ger detta en mer informativ och tydlig utformning av det dokumenterade. Om man sedan dokumenterar detta på ett systematiskt sätt ger det de anställda en ökad förståelse då det dokumenterade är mer omfattande, tydligare samt på ett strukturerat sätt finns tillgänglig.

Närheten till information är något som respondenterna menar är en konsekvens av revisionsutskottet. De som inte sedan tidigare hade ett revisionsutskott ansåg att det skapat ett ökat engagemang som gav en mer informativ information än den de erhöll från externa granskare och konsulter. Det finns även indikationer av ett sådant resultat hos de som redan sedan tidigare hade ett revisionsutskott. Ett ökat engagemang gör att väsentlig information numera finns tillgänglig närmre det egna företaget som därigenom bereder väg för en ökad intern förståelse.

Företagen ansåg i linje med ovanstående stycke att Koden även skapat ett ökat intresse för den interna kontrollen. Genom detta har fler blivit delaktiga i utformningen av den interna kontrollen och som ett resultat har de anställda i företaget erhållit en mer betydande förståelse för syftet med och värdet av en god intern kontroll.

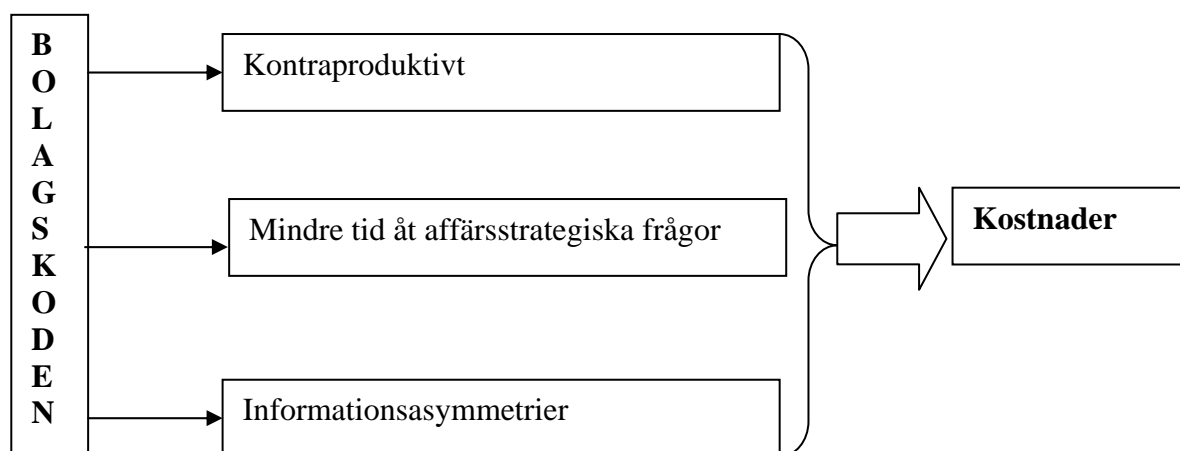
Värdet av intern kontroll ger enligt företagen en bättre feedback än den de erhåller från externa granskare. Som en effekt av Bolagskodens ökade fokus på detta område har mer gynnsam information framkommit för företagen. Det fanns till och med respondenter som menade att Bolagskoden var en effekt av revisorernas översiktliga granskning med avseende

på den interna kontrollen. Indikationerna är att det internt pågående arbetet med den interna kontrollen har ökat medarbetarnas förståelse för en sådan elementär funktion. En förståelse som inte fanns i samma utsträckning innan Bolagskoden, gav den interna kontrollen ett ökat fokus.

Den enhetlighet i dokumentationen som företagen anser att Bolagskoden ger, skapar en ökad jämförbarhet av det dokumenterade. Avsnittet ovan avseende resursallokering diskuterade också värdet av den ökade enhetligheten. Företagen ansåg dock också att den ökade jämförbarheten kan få andra effekter. Då det finns tydliga rutiner och strukturer upplevs det för de flesta av företagen, för det första som en ökad kontroll av tidigare transaktioner och rutiner. För det andra att de anställda i företaget, till följd av de ökade formkraven, erhöll en ökad förståelse för värdet av det dokumenterade på ett mer ingående sätt. Fler än tidigare kunde på ett enklare sätt ta till sig information som de var i behov av.

Ansvarsfrågan om den interna kontrollen som uttryckligen åvilar styrelsen enligt Koden upplevdes generera en högre tillförlitlighet i arbetet, samt rapporteringen av den interna kontrollen. Positivt var också att bolagsstyrningsfrågorna fick fokus högre upp i hierarkin. För att redovisningen av den interna kontrollen skall vara tillförlitlig blev det av vikt för styrelsen att implementera en god intern kontroll genom hela företaget. Det faktum att bolagsstyrningsfrågorna fick ökat fokus i högsta ledningen ansågs också underlätta detta arbete. Då styrelsen mer än tidigare påtalade värdet av den interna kontrollen vid möten med de anställda i företaget. Detta för att försäkra sig om att deras rapportering också var den korrekta bilden av hur den interna kontrollen ser ut. På sikt leder denna ökade diskussion till en ökad förståelse för värdet av och syftet med en god intern kontroll hos de anställda.

5.7.4 Kostnader



När man studerat effekterna av Bolagskoden har en del av respondenterna uttryckt ett direkt missnöje med avseende på de direkta effekterna som drabbar dem. Det handlar i stor utsträckning om kritik mot Kodens höga detaljeringsgrad samt intetsägande formkrav. Då vi studerat företagens bolagsstyrningsrapporter finner man även där indikationer på denna kritik. Bolagskoden tillämpas som tidigare nämnts, enligt formen ”följa eller förklara” (SOU 2004:130). Bland de förklaringar till varför man valt att inte följa Koden får man indikationer på deras inställning till Bolagskodens formkrav och detaljering. Flertalet respondenter menar att en överdriven detaljering leder till kontraproduktivitet. Motiveringen är att då de redan har rutiner de är nöjda med och som ger en god säkerhet blir det endast extra arbete för att uppfylla Bolagskodens formkrav. De som är väldigt negativa talar gärna och ofta om de extra kostnader de blivit tvungna att lägga på detta arbete. Ständigt återkommande och ganska intetsägande ord för att uttrycka sitt missnöje är: ökad kostnad, onödiga formkrav, avsaknad av substans etc.

När det handlar om revisionsutskottets införande var det många som redan sedan tidigare använde sig av ett sådant. De som inte var positiva till införandet ansåg att revisionsutskottet skulle leda till informationsasymmetrier då man delar upp styrelsen i mindre utskott. Denna kritik kom främst från mindre företag. Respondenterna menar att genomgången av revisionsutskottets arbete tar mer av årsstämman tid. De anser vidare att det blir längre beslutsvägar eftersom revisionsutskottet senare måste tala med styrelsen. Den förlängda årsstämman samt de längre beslutsvägarna anses ge ökade kostnader. Koden accepterar dock

att mindre styrelser kan utföra revisionsutskottets uppgifter, därmed följer dessa företag trots allt Koden.

Årsstämmans ytterligare formkrav kritiseras av majoriteten som onödigt höga, vilket leder till mindre tid åt affärsstrategiska frågor. De anser att den ökade tidsåtgången inte står i paritet med nyttan. Ovanstående kritik skapar enligt respondenterna kostnader. Dessa svar skapar en ovilja att se fördelar med de nya förutsättningarna.

5.8 Kapitelsammanfattning

I detta kapitel har vi arbetat oss igenom Bolagskodens olika delar för att sedan finna olika förklaringar till hur Bolagskoden kan påverka företaget internt. Kodens olika delar innefattar: årsstämman, styrelsen, intern kontroll, VD, ersättnings- samt revisionsutskottet.

Majoriteten av respondenterna anser att det ökade formkravet som Koden fört med sig innebär att mer av årsstämmans tid går åt bolagsstyrningsfrågor än åt affärsstrategiska frågor. En del respondenter anser dock att Koden medfört att det blivit lättare att implementera policys hos de anställda. Kodens regler avseende styrelsen ansåg många respondenter endast var ett formkrav som saknade substans. Några respondenter hade avvikande uppfattning och ansåg att detta krav resulterade i att man undviker slentrian i tillsättningsprocessen. De flesta företag uppvisade redan innan Kodens införande ett tillräckligt oberoende i styrelsen, medan en del var tvungna att göra vissa förändringar. Respondenternas syn på Bolagskodens reglering avseende den interna kontrollen var väldigt divergerande. Anledningen till denna divergens berodde bland annat på företagets storlek, bransch samt om de tillämpar SOX eller inte. Många företag har börjat med att vidareutveckla och förfina den interna kontrollen, som ett resultat av Koden. En del respondenter menar att den interna kontrollen lett till en förbättrad intern kommunikation, kostnadsreducering, förbättrad riskhantering och en ökad tillförlitlighet till det som redovisas samt förbättrat beslutsunderlag. När det gäller VD:s sidouppdrag ansåg flertalet respondenter att kontrollen av denna inte förändrats på grund av Kodens införande. De företag som inrättat ett ersättningsutskott upplever en ökad struktur och kontroll över ersättningsnivåerna, som ett resultat av ett ökat oberoende. Införandet av

revisionsutskottet har enligt en del respondenter lett till att beslutsunderlaget blivit bättre genom arbetet i utskottet.

Som sagts ovan har vi arbetat oss genom Kodens olika delar. Under detta arbete har vi sedan funnit en del mönster i de effekter som Koden fört med sig. Utifrån dessa effekter har vi sedan konstruerat fyra kategorier som vi anses påverkas av Koden. Dessa kategorier är utveckling, resursallokering, medarbetarförståelse samt kostnader.

6. SLUTSATS

I detta kapitel presenteras de slutsatser vi gjort utifrån det empiriska materialet. Då vi arbetat efter en induktiv/explorativ ansats är våra slutsatser inte lika starkt anknutna till referensramen som vid exempelvis en deduktiv studie. Tyngdpunkten ligger istället på vår analys som med hjälp av referensramen givit oss indikationer på eventuella effekter av Bolagskoden i företagen. Våra slutsatser leder till fyra kategorier: utveckling, resursallokering, medarbetarförståelse samt kostnader. Vi anser att dessa effekter uppstått alternativt, på sikt, kommer att uppstå som ett resultat av Bolagskodens införande.

6.1 Inledning

Syftet med uppsatsen är att undersöka om införandet av Bolagskoden har bidragit till någon intern effekt i de företag som infört Koden. Valet av ansats har påverkats då vi inte funnit någon teori som är omedelbart applicerbar.

Slutsatsen från analysen av det empiriska materialet framställs i detta kapitel. Våra slutsatser kan hänföras ur de fyra olika kategorierna: *utveckling*, *resursallokering*, *medarbetarförståelse* samt *kostnader* som konstruerades i analyskapitlet. Vid framtagningen av kategorierna har vi använt referensramen som ger indikationer på eventuella effekter som kan orsakas av Bolagskoden internt i företaget. Då vi har en explorativ/induktiv ansats är denna referensram emellertid inte lika stark som vid exempelvis en deduktiv ansats. Detta har gjort att detta kapitel inte i lika stor utsträckning som deduktiva studier anknyter till referensramen. Referensramen har dock varit en central byggsten då vi utformat intervjuer för vår empiriska datainsamling. Referensramen tar upp skillnader mellan Bolagskoden och praxis. Genom dessa skillnader har vi fått indikationer på de delar som mest troligt gett effekt på företaget. Till dessa indikationer har vi sedan anknutit organisationsförändringar i allmänhet för att på så

sätt utforma datainsamlingen så att vi undersökte de mest troliga områdena där en effekt har kommit som ett resultat av Koden.

Tyngdpunkten för de slutsatser vi dragit har således sitt ursprung i de effekter som företagen upplever som ett resultat av Bolagskoden och som presenterades i analyskapitlet. Effekterna har sedan, som tidigare nämnts, bildat fyra kategorier som efter analysgenomgången skulle kunna vara mer långsiktiga effekter av Kodens införande. Vid framtagandet av kategorierna har vi funnit att Bolagskoden faktiskt skulle kunna ha positiva effekter i företaget. Detta resultat påvisar att Koden har andra effekter än att endast förstärka externa intressenters tillit och förståelse.

Bolagskodens införande resulterar i effekter i företagen som sedan summerats i fyra olika kategorier. Våra slutsatser är således att det finns andra effekter av införandet av Koden än dess huvudsakliga syfte och därmed direkta effekter. De fyra kategorierna är:

- Utveckling
- Resursallokering
- Medarbetarförståelse
- Kostnader

6.2 Utveckling

Det finns indikationer på att de effekter som identifierats hos företagen, som ett resultat av Bolagskoden, leder till en utveckling i företagen och deras organisation. Utvecklingsarbetet bekräftas i en pressrelease (2006-09-06) som konstaterar att den ökade uppmärksamhet som bland annat den interna kontrollen har erhållit, har gjort att många företag har utvecklat sin interna kontroll och riskhantering. Vi har under arbetet med den empiriska datainsamlingen kunnat utröna vissa mönster i den initiala inställningen till Kodens införande. Bolagskoden är, som flertalet respondenter också uppgivit, bärare av en påtaglig detaljering. Det intressanta i denna detaljering anser vi vara företagets inställning till densamma. Som vår slutsats antyder finns det såldes respondenter som antagit de nya förutsättningarna och försökt se möjligheter i

de nya spelreglerna. För att konkretisera de möjligheter som en del företag ansåg fanns med Bolagskoden, presenterar vi nedan det vi ansåg möjliggöra en utveckling i företagen.

Årsstämman har genom Kodens försetts med ökad formalia i form av nya krav på presentationer och rapporteringar från olika utskott inom organisationen. Då dessa olika rapporter presenteras bland annat på företagets hemsida ansåg företagen att detta underlättade arbetet med att implementera företagets policys hos de anställda. Då de anställda på ett smidigt sätt kan ta del av utförliga rapporter via hemsidan och på så sätt, på ett tydligare sätt, bli varse företagets policys. Detta anser vi vara ett sätt att utveckla Kodens krav till fördelar inom det egna företaget. Anmärkningsvärt är att många respondenter påtalade att det är de anställdas inställning och attityd som skapar en god intern kontroll och inte genom att fylla en massa pärmar med papper. De ville inte, alternativt kunde inte, se några fördelar med de ökade formkraven. Detta anser vi vara ett tydligt exempel på hur inställningen mot nya förutsättningar kan vara av stor betydelse. Vår slutsats är emellertid att det finns en utvecklingsmöjlighet om inställningen är den rätta.

Det finns enligt Tsamenyi *et al.* (2006) ett samband mellan lagreglerade krav (tvingande krafter) och behovet av att utforma system för att säkerställa och kvarhålla effektivitet och konkurrenskraft (marknadskraft). Detta gav oss en indikation rörande arbetet med och utformningen av den interna kontrollen i företagen. Det visade sig att en del företag hade, till följd av Kodens införande, börjat arbeta med den interna kontrollen mer ingående på grund av den ökade fokuseringen på densamma. Det finns exempel både på arbete i projektgrupper, men även i vissa fall anställning av personer med ansvar för underhåll och utveckling avseende den interna kontrollen. Resultatet ansågs vara en högre nivå på den interna kontrollen, men även en möjlighet att höja ambitionsnivån ytterligare och utveckla den interna kontrollen till en del av det operativa arbetet. Detta anser vi vara ett utvecklingsarbete i det egna företagets interna kontroll till följd av Bolagskoden.

Tackett *et al.* (2006) menar att djupet och bredden av den interna kontrollen ökat avsevärt som ett resultat av SOX. Det som möjliggjort denna utveckling är den ökade dokumentationen som bereder underlag för styrelsens beslut rörande den interna kontrollen. Likheter fanns i detta avseende med Bolagskodens effekter i företagen. Genom den mer detaljerade dokumentationen av företagets processer kan de på ett mer överskådligt sätt

utvärdera sina interna strukturer och rutiner. Resultatet av detta blev att företagen upptäckte tidigare outnyttjad potential som sedan kunde användas för att utveckla sin organisation. Detta resultat anser vi vara en stark indikation på att det föreligger möjligheter för utveckling av företagen till följd av Kodens höga detaljeringskrav.

6.3 Resursallokering

Bolagskoden lämnar i många avseende krav på utvärdering, dokumentation och rapportering. Dessa olika faktorer tillsammans med den fokus som skapas av dessa krav kan på sikt ge en förbättrad resursallokering. Detaljeringsgraden av Bolagskoden anser vi leda till att företagen ges bättre möjligheter till att ta tillvara på sina resurser. Företagen har som tidigare nämnts börjat arbeta mer med den interna kontrollen, som ett resultat av Kodens ökade fokusering på området. En mer ingående utvärdering har givit företagen en möjlighet att förbättra sina kontrollrutiner och därmed kunnat tidigarelägga upptäckten av risker som därmed resulterat i en kostnadsreducering. Detta är mycket konkreta och kanske de mest uppenbara faktorerna för att förklara resursallokering. Men vi har även funnit andra, möjligen mer indirekta effekter, på att Koden kan leda till en resursallokering.

Det finns enligt Lawler och Finegold (2006) en del klara fördelar med ett ökat oberoende hos ledamöterna. Det främjar externa perspektiv och mångfald i erfarenheter som det finns ett stort behov av. Dessa indikationer använde vi då vi utformade intervjuguiden för att undersöka de höga kraven på oberoende i styrelsen som Koden kräver. Vidare användes Tsamenyi *et al.* (2006) som menar att motståndet till organisationsförändringar är betydligt större hos personer som varit anställda en längre tid. Till detta anknöt vi Kodens krav på nyval av styrelseledamöter varje år. De effekter som företagen upplevde låg till viss del i linje med de indikationer vi fick från ovanstående artiklar. Kodens krav på nyval av styrelseledamöter medförde en ökad analys samt en mer transparent presentation av hur man tänkt och varför man resonerat på det sättet. Kravet medförde således en mer utförlig motivering som på så sätt eliminerar risken för slentrian i nyvalsprocessen. Detta gav i sin tur en mer noggrann process som leder till att man med större säkerhet får rätt person på rätt plats i styrelsen. Vi anser att detta är ett sätt att försäkra sig om att man tar tillvara på den kunskap som redan

finns, men också genom en noggrann process upptäcker när ny kunskap behövs. Ett sätt att ta tillvara på sitt humankapital på bästa sätt och som därmed leder till en resursallokering.

De höga kraven på dokumentation anser vi också ger en möjlighet till resursallokering. Företagen anser att Koden skapar en enhetlighet i dokumentationen som leder till en förbättrad intern kommunikation. Anledningen till detta anses vara att de anställda då är medvetna om syftet med och utformningen av den dokumenterade informationen. Detaljeringsgraden skapar således en tydlighet som underlättar implementeringen av hur risker identifieras, bedöms och åtgärdas. Resultatet blir en mer direkt och fokuserad intern dialog som reducerar risken för att tidskrävande tolkningar skall påverka arbetet. Som en vidare effekt på detta anses den mer strukturerade dokumentationen minska personalberoendet då det finns en informativ dokumentation som är i mindre behov av kompletteringar från de anställda. En förbättrad intern kommunikation anser vi vara indikationer på att beslutsvägarna blir kortare samt att förståelsen för den mer detaljerade dokumentationen ökar. Detta leder till att företagen på ett mer ingående sätt kan utnyttja sina resurser på ett optimalt sätt och inte lägga tid och därmed kostnader för att erhålla informativa affärsunderlag. Detta är ett bevis på resursallokering enligt vår mening.

Två ytterligare indikationer, om än kontroversiella, på att Koden kan vara ett instrument för att förbättra företagets resursallokering var att Koden skapade mer tid åt affärer och affärsbeslut. För det första anses de ökade formkraven som åvilar årsstämman vara en möjlighet att göra bolagsstyrningsfrågorna mer rutinbetonade då det finns en klarhet i vad som skall tas upp på årsstämman. Då man på ett strukturerat sätt kan behandla dessa frågor genereras mer tid åt affärsbeslut. För det andra anses dokumentationen ge mer tid åt affärer. Majoriteten av respondenterna angav att dokumentationen är en tidskrävande process. Det fanns emellertid respondenter som ansåg att då dokumentationen är fullgod enligt Kodens krav ger detta en struktur som gör det lättare att tillgodogöra sig utförligt underlag för affärer. Dessa två indikationer anser vi vara exempel på att Kodens detaljeringsgrad kan användas som verktyg för att förbättra företagets resursanvändning.

6.4 Medarbetarförståelse

En ökad förståelse hos de anställda är något som vi anser skapas genom införandet av Bolagskoden. Företagen anser att Koden genererat ett bättre beslutsunderlag, detta till följd av införandet av revisionsutskottet som leder till mer informativa underlag. Då redovisnings- och revisionsfrågor diskuteras mer ingående upplevs informationsåtergivningen mer användbar och värdefull. Då denna information senare dokumenteras efter hårt reglerade krav ger det de anställda en god struktur att luta sig mot i informationssökningen. Vi anser att dessa effekter genererar en ökad förståelse hos den anställda och därmed får anses ge företaget en positiv injektion. Införandet av revisionsutskottet skapar också en ökad närhet till det ovannämnda, informativa underlaget. Detta konkretiseras genom att väsentlig information numera finns tillgänglig närmre det egna företaget som på sikt bereder väg för en ökad intern förståelse.

Tsamenyi *et al.* (2006) belyser vikten av att utse en ledare för en förändring och menar att det underlättar anpassningen. Då vi utformade vår intervjuguide användes denna synpunkt för att undersöka vikten av styrelsens ansvar för den interna kontrollen. Det visade sig att styrelsens ansvar för den interna kontrollen faktiskt har en effekt. Det upplevdes som positivt att frågorna kommer högre upp i hierarkin samt att den tydliga rapporteringsutgången genererar en högre tillförlitlighet. Arbetet med den interna kontrollen upplevdes mer angeläget vilket leder till en mer frekvent diskussion som i sin tur ökar förståelsen hos medarbetarna.

Den ökade fokuseringen på den interna kontrollen som kom dels av styrelsens ansvar för densamma, men även som ett resultat av kraven på ökad dokumentation och utvärdering genererade ett ökat intresse avseende den interna kontrollen. Detta gav att fler blev delaktiga i arbetet då detta område fick mer uppmärksamhet. Denna ökade delaktighet och mer omfattande arbete upplevdes ge en bättre feedback än den företagen erhöll från externa granskare. Detta anser vi ge medarbetarna i företagen en ökad förståelse för utformningen av och syftet med en god intern kontroll som ger möjligheter till att lättare ta till sig de värderingar och rutiner företaget arbetar utifrån.

De påtagliga kraven från Koden avseende dokumentationen anses av företagen skapa en större enhetlighet i informationen. Tackett *et al.* (2006) menar att en av fördelarna med SOX är den ökade enhetligheten i informationen som regelverket skapar. I detta avseende fanns det

således en liknande effekt av Bolagskoden. Fler än tidigare kan på ett enklare sätt, till följd av de ökade formkraven, ta till sig information de är i behov av. Formkraven upplevs också ge en ökad medarbetarförståelse då de har tydliga riktlinjer att arbeta efter samt att de då mer ingående kan se värdet med en sådan dokumentationsstruktur.

6.5 Kostnader

Under arbetet med denna studie har vi stött på en negativ inställning till Kodens höga detaljeringsgrad och formkrav. För att skapa en samlad bild av effekterna i företagen som kommer ur Bolagskodens införande presenteras här effekter som leder till extraordinära kostnader. Kostnader som företagen inte skulle haft om Koden inte skulle införts. Vår slutsats är emellertid att dessa kostnader borde anses som acceptabla med tanke på de konsekvenser en bristfällig bolagsstyrnings skulle kunna orsaka.

Många nya moment har införts med avseende på årsstämman. Enligt Skog (2005) kommer detta att leda till att tiden och kostnaderna för att hålla årsstämman kommer att öka. Skog (2005) anser vidare att den tid som ägnas åt att diskutera själva verksamheten kommer att minska. Efter analys av respondenternas svar framkommer att majoriteten anser att det ökade formkravet medfört att mer av tiden på årsstämman ägnas åt bolagsstyrningsfrågor och mindre av affärsstrategiska frågor. Många respondenter anser vidare att tiden för att hålla stämman har ökat avsevärt. Efter genomgång av svaren från respondenterna anser vi att det uttalande Skog (2005) gett, stämmer överens med de svar respondenterna gett. Tiden och kostnaderna för att hålla stämman har ökat efter implementeringen av Koden. Som ett resultat av utökad formalia, har detta lett till att alltför mycket tid läggs på bolagsstyrningsfrågor, vilket resulterar i mindre tid över åt affärsstrategiska frågor. Tiden för att hålla årsstämman har ökat och detta ger enligt majoriteten av respondenterna inte något mervärde för företaget.

Vidare talas det om högre kostnader avseende den interna kontrollen. En del företag har fått se över sin interna kontroll sedan Kodens införande. De har då funnit brister och var därför tvungna att utveckla rutiner som inte var tillfredsställande. Denna ökade dokumentation har gjort att företagen fått en ökad kostnad, men de flesta anser att detta är något positivt då de nu kommit till rätta med den interna kontrollen. De respondenter som inte är positiva anser att

Kodens regler om den interna kontrollen kan leda till kontraproduktivitet. De menar att om företaget redan har en intern kontroll de är nöjda med och att de sedan tvingas till att ändra denna, leder det till att det blir kontraproduktivt. De får då lägga ner mer arbete på den interna kontrollen vilket kommer att leda till en ökad kostnad. De menar att detta är en onödig kostnad då man redan hade ett system sedan tidigare som man ansåg var bra, men som man nu tvingas ändra för att uppfylla formkrav.

En liten del av respondenterna ansåg att revisionsutskottet bildade ett A och ett B-lag. De ansåg att de som sitter i revisionsutskottet är betydligt mer insatta i revisions- och redovisningsärendena och att de andra hålls utanför. Respondenterna menade att detta leder till informationsasymmetrier. Denna informationsasymmetri kan leda till att tiden på stämman kommer att utökas då revisionsutskottet ska redogöra för vad de kommit fram till. Beslutsvägarna blir längre då revisionsutskottet senare måste diskutera med styrelsen. Dessa två aspekter leder sedan till en kostnad för företaget, då arbetet kräver mer tid än tidigare.

6.6 Egna reflektioner

Genom vår induktiva/explorativa ansats har vi som tidigare presenterat, nått fyra kategorier som kan vara exempel på interna effekter i ett företag. Dessa effekter är resultat av en förändring som främst syftar till att skapa externa effekter. Dessa fyra kategorier anser vi även kan användas för att förklara förändringar i allmänhet som syftar till att skapa externa effekter i första hand. Vi anser således att dessa fyra kategorier inte endast är kods specifika.

Vår slutsats är att regleringar som är avsedda för att generera externa effekter sannolikt innehåller en hög detaljeringsgrad för att säkerställa att den önskade effekten blir enhetlig. För att uppfylla en önskad extern effekt anser vi att en sådan enhetlighet är av största vikt, då mottagarna av informationen skall kunna jämföra och därigenom se likheter och skillnader mellan den information som presenteras.

En hög detaljeringsgrad tillsammans med det ökade fokus som en reglering med syfte att skapa externa effekter får genom att den blir mer aktuell, att företag arbetar mer med

områdena som regleras. Ett ökat arbete och möjligen ett nytt synsätt på det reglerade, genom regleringens krav, kan leda till att företagen upptäcker tidigare outnyttjade intern potential. Ett ökat fokus samt en ökad intern tydlighet kan ge företaget incitament att utveckla sina arbetsformer. Arbetsformer som inte skulle ha upptäckts eller reflekterats över utan den ökade fokuseringen. Således kan en extern reglering leda till en utveckling internt genom den ökade uppmärksamheten, och inte endast säkerställa externa intressenters intressen.

En extern reglering syftar oftast till att presentera ett uppförande eller rutin för att tillgodose externa intressenter. Arbetet med framtagandet av informationen är en ny, alternativt mer ingående process. När den externa informationsutgivningen blir tvingande gör det att innehållet i densamma blir en angelägenhet även internt. För att kunna presentera en fullgod bild enligt regleringen, blir en mer ingående utvärdering och fokusering ett måste för att kunna säkerställa innehållet i informationsutgivningen. Detta gör att dokumentationen av rutiner blir allt viktigare. Detta i sin tur leder till en ökad tydlighet som kan generera en ökad medvetenhet om olika arbetsrutiner. En ökad medvetenhet gör att man lättare ser samband mellan olika interna funktioner och således att man på ett lättare sätt kan förbättra eventuella ogynnsamma rutiner. Detta är alltså ett sätt att säkerställa att man gör rätt saker och saker på rätt sätt, således en förbättrad resursallokering. En ökad intern medvetenhet ökar också förståelsen och därmed tydliggörs de interna riktlinjerna. En tydlighet i den interna kommunikationen till följd av den ökade detaljeringen och medvetenheten gör att de anställda bättre förstår syftet med och värdet av arbetet med det som numera är externt reglerat. Då fler bli insatta i arbetet leder detta till att fler kan se resultat av det de arbetar med, men samtidigt i större utsträckning kan bidra till förbättringar av de interna processerna. Indirekt kan detta leda till en högre ambition hos de anställda som kan härleddas ur en ökad medvetenhet.

En reglering med hårda krav på detaljering i det redovisade kan även upplevas som ett merarbete som skapar extraordinära kostnader. För att möta de externa intressenternas krav tvingas företagen utforma delar av sina rutiner efter dessa krav. Denna omstrukturering upplevs inte alltid som gynnsam då det kan finnas företag som anser att de redan har fullgoda rutiner. Företag kan uppleva att externa krav inte ligger i linje med en för dem, optimal utformning av företaget och därmed menar att externa krav leder till ökade kostnader.

Hur och till vilken grad företag påverkas av externa regleringar avgörs emellertid av hur långt fram företaget ligger i utvecklingen av det område som regleras. Ett rimligt antagande är att externa regleringar inte kommer helt apropå och således är företagen i viss mån förberedda på externa regleringar. Detta gör att ovannämnda effekter är något som utvecklas över tiden.

6.7 Fortsatt forskning

Denna studie har generat en utgångspunkt för fortsatta deduktiva studier med vårt resultat som utgångspunkt. Vi har i vår studie kunnat isolera en del effekter som uppkommer i företaget som ett resultat av Bolagskoden. Genom dessa effekter har vi sedan konstruerat de fyra kategorierna: *utveckling*, *resursallokering*, *medarbetarförståelse* samt *kostnader*. Vi anser att det hade varit intressant att i framtida uppsatser undersöka om dessa kategorier upplevs som verkliga effekter på sikt i företagen.

Vi har i vår studie försökt få en spridning av respondenterna på så sätt att vi försökt att erhålla effekter från företag från olika branscher med varierande storlek. Anledningen till denna uppdelning var för att inte gå miste om någon relevant effekt i företaget, som man kanske skulle ha gjort om man endast studerat en viss bransch och storlek. Vi har dock under studiens tid funnit att det skulle vara intressant att jämföra företag från olika branscher och deras påverkan av Koden.

Denna studie har till stor del präglats av de intervjuer vi gjort. Under dessa intervjuer har vi erhållit information som legat utanför vårt syfte men som vi anser vara intressant att presentera. Det fanns respondenter som ansåg att det var de externa granskarna som utvecklat behovet av en uppförandekod som Bolagskoden. Motiveringen till detta var att de externa granskarna i sin iver att hålla arvoden konkurrensmässiga gjorde en mer översiktlig granskning av elementära områden som den interna kontrollen. Vi anser att detta är en intressant indikation. Har en extern granskning avseende den interna kontrollen legat till grund för införandet av Bolagskoden? Vi anser emellertid inte att detta skulle kunna vara den enda anledningen men anser ändå att det skulle vara intressant att mäta till vilken grad, om någon, den externa granskningen orsakat införandet av Bolagskoden.

Som vår studie visar är en ökad kostnad och merarbete ständigt återkommande inlägg av respondenterna. En del anser att dessa kostnader är att anse som onödiga då de redan upplever att de har en god intern kontroll och därmed tvingas att följa formkrav utan någon egentlig substans. Samtidigt finns det företag som anser att detta extra arbete är acceptabelt då det skapat interna fördelar som varit nyttiga. Vi anser att det skulle vara intressant att undersöka hur väl nyttan står sig mot den kostnad som upplevs komma till följd av Bolagskoden. Är nyttan större än kostnaden när företagen har en intern kontroll som är fullgod enligt Koden?

6.8 Kapitelsammanfattning

Detta kapitel presenterar de slutsatser vi gjort utifrån det empiriska materialet. Slutsatserna leder till de fyra kategorierna: utveckling, resursallokering, medarbetarförståelse samt kostnader. Vid framtagandet av kategorierna har vi funnit att Koden faktiskt kan generera positiva effekter för företaget. Detta resultat visar att Bolagskoden har andra effekter än att endast förstärka externa intressenters tillit och förståelse.

Det finns indikationer på att de effekter som har identifierats hos företagen leder till utveckling. Den interna kontrollen har fått en utökad uppmärksamhet och detta har lett till att många företag har utvecklat sin interna kontroll och riskhantering. Vidare har kravet på mer detaljerad dokumentation gjort att företagen på ett mer överskådligt sätt kan utvärdera sina interna strukturer och rutiner. Bolagskodens regler medför även ett ökat krav på utvärdering, dokumentation och rapportering. Dessa krav kan på sikt ge en förbättrad resursallokering. Vidare har Koden medfört att de anställda nu på ett enklare sätt fått tillgång till relevant information avseende bolagsstyrningsfrågor och på detta sätt skapas en medarbetarförståelse. En del respondenter har uttalat en negativ ställning till Koden och då pekar de främst på dess höga detaljeringsgrad och formkrav, vilket leder till ökade kostnader.

De effekter som Koden ger företagen anser vi även kunna tillämpas på andra externa regleringar. Vi menar således att andra regleringar med syfte att skapa en extern effekt även kan leda till interna effekter i form av utveckling, resursallokering, medarbetarförståelse samt

ökade kostnader. Hur och till vilken grad företag påverkas av externa regleringar avgörs emellertid av hur långt fram företaget ligger i utvecklingen av det område som regleras.

7. Referenser

- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Artsberg, K. (2005). *Redovisningsteori - policy och -praxis*. 2 uppl. Malmö: Liber Ekonomi, Liber AB.
- Balans. (2004). Uppdraget: Att föreslå åtgärder för att återställa förtroendet. *Balans*, Nr. 4/2004, s 12–24.
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi, Liber AB.
- Center, W., & Nagy, A. (2004). Section 404 implementation- Chief audit executives navigate uncharted waters. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, Nr. 9, s 1140–1147.
- Chaudhry, S.S., Tamimi, N.A., & Betton, J. (1997). The management and control of quality in a process industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, Nr. 6, s 575–581.
- Christensen, L., Engdahl, N., Carlsson, C., & Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökningar – en handbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Dagens nyheter. [www]. <<http://www.dn.se>>. Accessdatum: 070112.
- Hedelius, P. (2005). *Bolagskod ska inte ge stora merkostnader- Dalborg*. [www]. <<http://www.avanza.se/aza/press/news.jsp?n=203742>>. Accessdatum: 070112.
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kollegiet för svensk bolagsstyrning.(2006). *Bolagsstyrningskoden- förenklade regler om intern kontroll*. [www]. <<http://www.bolagsstyrningskollegiet.se/files/docs/PressreleaseomIKUT060906.pdf>>. Accessdatum: 070112.
- Kristiansson, B. (2004). Stor variation i svar till Kodgruppen. *Balans*, Nr. 11/2004, s 26–27.
- Lawler, E., & Finegold, D. (2006). Who’s in the boardroom and does it matter: the impact of having non-director executives attend board meetings. *Organizational dynamics*, Vol. 35, Nr. 1, s 106–115.
- Lippitt, M. (2006). A strategic framework to achieve stellar results. *Handbook of business strategy*, s 239–242.
- Mallin, C.A. (2004). *Corporate Governance*. Oxford: University press.

Marshall, J. (2006). CFRI Examines “Year Two” Issues For Section 404. *Financial Executive*, s 65-66.

Olsson, H., Åkesson, P., & Shek, R. (2005). *Svensk kod för bolagsstyrning –vilka faktorer förklarar graden av följsamhet?*. Högskolan Kristianstad, Institutionen för ekonomi.

Patel, R., & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Precht, E. (2005). Ändrade arbetssätt med Sarbanes - Oxley Act. *Balans*, Nr. 5/2005, s 13–16.

Precht, E. (2006). Intern kontroll är som en tom ram. *Balans*, Nr. 1/2006, s 14–16.

Quattrone, Paolo., & Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, Nr. 12, s 403–435.

Rockness, H., & Rockness, J. (2005). Legislated Ethics: From Enron to Sarbanes-Oxley, the Impact on Corporate America. *Journal of Business Ethics*, Vol. 57, Nr. 1, s 31–54.

Rosenbaum, M. (2004). Road map to peace (in the boardroom). *Handbook of business strategy*, s 19-22.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Essex: Pearson Education Limited.

SFS 2005:551. (2005). *Aktiebolagslagen*.

Skog, Rolf. (2005). *Svensk kod för bolagsstyrning: Vad är det för något och vad innebär den?*. Stockholm: Jure bokhandel.

SOU 2004:46. (2004). *Svensk kod för bolagsstyrning: Förslag från kodgruppen*.

SOU 2004:130. (2004). *Svensk kod för bolagsstyrning: Betänkande av kodgruppen*.

Stockholmsbörsen. (2006). *Kod för bolagsstyrning*. [www].
<http://www.omxgroup.com/nordicexchange/omhandeln/noteringochovervakning/noteringochovervakningstockholm/Code_for_Corporate_Governance/>. Accessdatum: 070112.

Svernlöv, C. (2006). *Bolagsstyrningskoden – Svensk kod för bolagsstyrning med kommentarer för praktisk tillämpning*. Stockholm: Norstedts Juridik.

Tacket, J.A., Wolf, F., & Claypool, G.A. (2006). Internal control under Sarbanes-Oxley: A critical examination. *Managerial auditing journal*, Vol. 21, Nr. 3, s 317–323.

Thorell, P. och Molin, H. (2006). *Bolagsstyrningskoden – Vägledning och exempel på rapportering*. [www].
<[http://www.ey.com/global/download.nsf/Sweden/Bolagsstyrningskoden/\\$file/Bolagsstyrningskoden.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/Sweden/Bolagsstyrningskoden/$file/Bolagsstyrningskoden.pdf)>. Accessdatum: 070112.

Tsamenyi, M., Cullen, J., & González, J.M. (2006). Changes in accounting and financial information system in a Spanish electricity company: A new institutional theory analysis. *Management Accounting Research*, Nr. 17, s 409–432.

Unerman, J., & O'Dwyer, B. (2004). Enron, Worldcom, Andersen et al: a challenge to modernity. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 15, Nr. 6–7, s 971–993.

Unger, C-M., & Green, E. (2006). *Marknadens reaction på Bolagskoden – Wall street walk eller Wall street talk?*. Lunds universitet, Ekonomihögskolan

Yakhou, M., & Dorweiler, V.P. (2005). Corporate Governance reform: impact on accounting and auditing. *Emerald group publishing limited*, Vol. 5, Nr. 1, s 39–44.

BILAGOR

BILAGA 1

Intervjuguide

Inledande

- Hur har företaget påverkats generellt av bolagskoden?

Bolagsstämman

- Har bolagsstämman förändrats sedan bolagskoden infördes?
 - På vilket sätt?
 - Hur har det påverkat företaget?
- Styrelseordföranden skall enligt bolagskoden utses av bolagsstämman, vad har detta fått för effekt i företag?

Styrelsen

- Har företaget påverkas av bolagskodens krav på nyval av styrelseledamöter varje år?
- Bolagskoden har höga krav på oberoendet i styrelsen, vad har detta fått för effekt i företaget?

Internkontroll

- Har det som ett resultat av bolagskodens höga krav på den interna kontrollen, inneburit att ni börjat arbeta med att utveckla den ytterligare?
- Finns det ett värde i att ha en god internkontroll?
- Vad har bolagskodens krav på ökad dokumentation och utvärdering fått för effekt i Ert bolag?
 - Tillför även detta nytta på fler sätt i företaget?
- Styrelsen är enligt bolagskoden ansvarig för den interna kontrollen. Fyller detta någon funktion i Ert företag förutom just ansvarsfrågan?
- Finns det skillnader i moralen i den interna kontrollmiljön efter införandet av bolagskoden?

Verkställande direktören

- Hur har verkställande direktörens påverkats av bolagskoden?
 - Sidouppdrag
 - Informationsframställelse

Utskotten

- Hur har företaget påverkats av införandet av ersättningsutskottet?
- Tillför kravet på revisionsutskott någon nytta som inte styrelsen tidigare gjorde?
 - Hur påverkar det Ert företag

Avslutande

- Är det något vi inte nämnt som Ni tycker är viktigt avseende bolagskodens inverkan på företaget?

BILAGA 2



Hej!

Kristianstad
2006-12-13

Har Ert företag påverkats av Bolagskoden?

Vi är tre studenter som läser på Kristianstad Högskola. Vi skriver för tillfället vårt examensarbete med inriktning mot redovisning och revision. Syftet med examensarbetet är undersöka om införandet av Bolagskoden har bidragit till någon intern förändring i de företag som infört koden.

Vi hoppas Ni har intresse och möjlighet att avvara Er tid för en telefonintervju angående Bolagskodens påverkan på Ert företag. Vi vänder oss till vissa utvalda börsbolag och Ni är ett av dem. Intervjun är beräknad till 15-20 minuter.

Samtliga svar kommer att behandlas konfidentiellt och endast i syfte för detta examensarbete. Vårt resultat kommer endast att presenteras i sådan form att företagen absolut inte kan identifieras.

Examensarbetet beräknas klart i januari, vid önskemål sänder vi gärna en kopia till Er. Om Ni önskar mer information eller har frågor, så är Ni välkomna att höra av Er till oss.

Vi kommer att kontakta Er inom ett par dagar för en tid för en eventuell intervju.

Tack på förhand!

Marie Cassland
Tel. xxxx-xxxxxx

Andreas Nilsson
Tel. xxxx-xxxxxx

Martin Nilsson
Tel. xxxx-xxxxxx
Email: xxxxxxxxxxxxxxxxx

Handledare: Sven-Olof Yrjö Collin
Professor i Företagsstyrning
Tele: xxxx-xxxxxx

Email: xxxxxxxxxxxxxxxxx