

Håkon Amundsen Leirvik  
Fredrik Vangen

## **En kvalitativ studie av regnskapskvalitet i mellomstore virksomheter**

Hva vektlegger selskapsledelsen for å sikre dette?

## **A qualitative study of accounting quality in medium-sized businesses**

What factors do the company management emphasize in the effort to ensure this?

**MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon/siviløkonom  
Trondheim, Mai 2006**

Hovedprofil: Økonomistyring

Veileder: Levi Gårseth-Nesbakk



Handelshøyskolen i Trondheim

NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.  
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.



## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på et 2-årig masterstudium inne økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Trondheim, Norges teknisk-naturvitenskapelige Universitet. Omfanget er 30 studiepoeng og den er skrevet på et semester. Målet med denne studien er å avdekke hva selskapsledelsen i mellomstore virksomheter vektlegger for å sikre regnskapskvalitet.

Prosessen med å skrive denne masteroppgaven har vært utfordrende og lærerik. Vi har fått dypere innsikt i et meget spennende tema og tilegnet oss ny kunnskap vi kan dra nytte av i fremtiden. Vi håper studien vil vekke interesse til videre forskning på selskapsledelsen og deres arbeid med å sikre regnskapskvalitet.

Vi ønsker å rette en stor takk til respondentene som har stilt opp til intervju og gjort denne studien mulig, vi setter svært stor pris på deres bidrag. Tusen takk!

Videre vil vi takke veilederen vår Levi Gårseth-Nesbakk, førsteamanuensis, PhD ved Nord Universitet. Han har utfordret oss, hjulpet oss og bidratt med konstruktive tilbakemeldinger. Tusen takk for dette, og for din tålmodighet.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre for et meget godt samarbeid med denne masteroppgaven.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 26 mai 2016

---

Håkon Amundsen Leirvik

---

Fredrik Vangen

## Sammendrag

I henhold til aksjeloven §§ 6-12 (3) og 6-14 (4) har styret og daglig leder, videre omtalt som selskapsledelsen, et overordnet ansvar knyttet til virksomhetens regnskap. I de senere år har det oppstått flere hendelser knyttet til selskapsledelsens rolle i forhold til regnskapet. På bakgrunn av disse hendelsene valgte vi å se på hva selskapsledelsen i ulike virksomheter gjør for å sikre regnskapskvalitet. Vi har rettet fokus mot mellomstore bedrifter i Norge, da disse kan ha en blanding mellom uformelle og formelle styringsmekanismer. På bakgrunn av dette valgte vi følgende problemstilling:

*«Hva vektlegger selskapsledelsen i mellomstore bedrifter i arbeidet med å sikre god kvalitet på regnskapet?»*

For å besvare problemstillingen har vi valgt å foreta dybdeintervju med styreleder og daglig leder i fem virksomheter, hvorav to er innenfor privat sektor og tre er innenfor offentlig sektor. Vi kunne dermed se om det er noen ulikheter mellom hvordan daglig leder og styreleder vektlegger arbeidet med regnskapet. For å operasjonalisere problemstillingen, ble den utdypet gjennom to forskningsspørsmål.

1. Hvilke corporate governance-mekanismer bruker virksomhetene for å sikre regnskapskvalitet?
2. Hva er årsaken til at selskapsledelsen har tillit, og hva er konsekvensene av tilliten knyttet til regnskapskvalitet?

Hovedfunn og svar på problemstillingen viser at selskapsledelsen i mellomstore virksomheter vektlegger få formelle kontrollmekanismer. Dette skyldes høy grad av tillit til eksisterende mekanismer, da disse blir sett på som tilstrekkelige i arbeidet med å sikre regnskapskvalitet. Empirien indikerer at tillit reduserer selskapsledelsens arbeid med å sikre en god corporate governance-struktur. Dette kan være problematisk, da høy grad av tillit kan redusere regnskapskvaliteten. Det er spesielt tillit til revisor som har fanget vår oppmerksomhet, da revisor blir sett på som den mest sentrale formelle kontrollmekanismen hos respondentene i denne studien.

## Abstract

The Board and CEO, further referred to as the company's management, has an overall responsibility for the financial statement, according to the Limited Liability Companies Act, §§ 6-12 (3) and 6-14 (4). In recent years there has been several incidents related to the corporate management role in relation to the financial statements. In light of these events, we chose to look at what the company management in various businesses are doing, to ensure accounting quality. We have directed our focus towards medium-sized businesses in Norway, as these can have a mix between casual and formal governance mechanisms. On this basis, we chose the following main research question:

*«What factors are the company's management emphasizing in their effort to ensure the quality of the accounting, in medium-sized enterprises?»*

To answer this issue, we have chosen to perform depth interviews with the Chairman and CEO of five businesses, two of which are in the private sector, and three who belongs to the public sector. We could then point out possible differences connected to how the CEO and chairman emphasize their work with the accounting. To operationalize the problem, we chose to elaborate it through two research questions,

1. Which corporate governance mechanisms are used to ensure accounting quality?
2. What is the reason for the trust the management has and what are the consequences of this towards accounting-related quality?

Our main findings indicate that company executives in midsize businesses emphasize some formal control mechanisms. This is due to a high degree of trust in existing mechanisms, as these are considered as sufficient in the executives effort to ensure accounting quality. The empirical data points out that trust reduces the management's work towards ensuring good corporate governance structure. This can appear problematic, as a high degree of trust can reduce the quality of the accounting. Trust in the auditor became an important issue that caught our attention, as our respondents reported the auditor to be the most important formal control mechanism for meeting standards of quality in accounting.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	ii
Sammendrag.....	iii
Abstract .....	iv
Figuroversikt .....	vii
Tabelloversikt .....	vii
<b>1. Innledning.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstilling .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Studiens oppbygning.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Teori .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Regnskapskvalitet .....</b>	<b>5</b>
2.1.1 Begrepsavklaring .....	5
2.1.2 Måling av regnskapskvalitet .....	8
<b>2.2 Transaksjonskostnadsteori.....</b>	<b>9</b>
2.2.1 Antagelser .....	9
2.2.2 Rutinemessige og ikke-rutinemessig oppgaver.....	10
2.2.3 De tre kritiske dimensjonene .....	11
2.2.4 Bilateral og enhetlig styring.....	12
2.2.5 Begrensinger med transaksjonskostnadsteori .....	13
<b>2.3 Corporate governance .....</b>	<b>14</b>
2.3.1 Corporate governance mekanismer .....	15
<b>2.4 Tillit .....</b>	<b>19</b>
2.4.1 Dimensjonene i tillit .....	20
2.4.2 Tillit i organisasjonen .....	20
2.4.3 Tillit til revisor .....	21
<b>2.5 Den teoretiske referanserammens relevans .....</b>	<b>21</b>
<b>3. Metode .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Forskningsdesign.....</b>	<b>23</b>
3.1.1 Forskningstilnærming .....	24
3.1.2 Tilnærming av data .....	25
<b>3.2 Beskrivelse av kontekst.....</b>	<b>25</b>
<b>3.3 Innsamling av data.....</b>	<b>27</b>
3.3.1 Intervju.....	27
3.3.2 Utvalg .....	28
3.3.3 Intervjuguide og forberedelser .....	29
3.3.4 Gjennomføring av intervju.....	31
<b>3.4 Analyse av data.....</b>	<b>32</b>
<b>3.5 Kvalitet i den kvalitative forskningen .....</b>	<b>33</b>
3.5.1 Pålitelighet .....	33
3.5.2 Gyldighet .....	34
3.5.3 Generalisering.....	34
<b>4. Empiri del 1 .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Virksomhet en – V1.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 Virksomhet to – V2 .....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 Virksomhet tre – V3.....</b>	<b>38</b>
<b>4.4 Virksomhet fire – V4.....</b>	<b>39</b>
<b>4.5 Virksomhet fem - V5.....</b>	<b>40</b>
<b>4.6 Hva sier lovgivningen om selskapsledelsens ansvar? .....</b>	<b>40</b>

4.6.1 Regnskapsloven .....	40
4.6.2 Aksjeloven .....	41
4.6.3 Revisorloven .....	42
<b>5. Empiri del 2 .....</b>	<b>43</b>
<b>5.1 Hva karakteriserer selskapsledelsens vurderinger knyttet til regnskapskvalitet? 43</b>	
5.1.1 Et rettmessig bilde .....	43
5.1.2 En konservativ tilnærming .....	44
5.1.3 De rapporterer ikke utover minimumskrav .....	45
5.1.4 Hvor er det størst sannsynlighet for regnskapsmessige feil? .....	47
5.1.5 Få utfordringer i regnskapsutarbeidelsen .....	48
5.1.6 Insourcing eller outsourcing .....	49
5.1.7 Nærhet og kompetanse .....	50
<b>5.2 Hvilke corporate governance-mekanismer bruker virksomhetene for å sikre regnskapskvalitet? .....</b>	<b>51</b>
5.2.1 Like mekanismer for alle virksomhetene .....	52
5.2.2 Hvordan bidrar til styret til å sikre regnskapskvalitet? .....	53
5.2.3 Er daglig leder en viktig bidragsyter for å sikre regnskapskvalitet? .....	55
5.2.4 Er det tydelige retningslinjer fra styret til daglig leder? .....	56
5.2.5 Vil organiseringen bidra til regnskapskvalitet? .....	57
<b>5.3 Hva er årsaken til at selskapsledelsen har tillit, og hva er konsekvensene av tilliten knyttet til regnskapskvalitet? .....</b>	<b>59</b>
5.3.1 Foreligger det høy tillit til ansatte? .....	59
5.3.2 Autorisert regnskapsfører gir økt tillit .....	62
5.3.3 Er det for høy tillit til revisor? .....	63
<b>5.4 Sammendrag empiri .....</b>	<b>64</b>
<b>6. Drøfting .....</b>	<b>66</b>
<b>6.1 Drøfting av regnskapskvalitet .....</b>	<b>66</b>
6.1.1 Regnskapet skal følge regnskapsloven og være troverdig .....	66
6.1.2 Periodiseringer, estimeringer og konservatisme- ulike mål på kvalitet .....	68
6.1.3 Oppsummering regnskapskvalitet .....	69
<b>6.2 Drøfting ut i fra transaksjonskostnadsteori .....</b>	<b>69</b>
6.2.1 Dimensjonene for transaksjonskostnadsteori .....	69
6.2.2 Bilateral styring – fordeler og ulemper .....	70
6.2.3 Enhetlig styring –fordeler og ulemper .....	71
6.2.4 Hvorfor vil begge organiseringen forekomme? .....	72
6.2.5 Oppsummering transaksjonskostnadsteori .....	73
<b>6.3 Drøftinger ut i fra corporate governance .....</b>	<b>74</b>
6.3.1 Middels grad av corporate governance mekanismer .....	74
6.3.2 Viktigheten av styresammensetning og styrets rolle .....	75
6.3.3 Daglig leder er sentral i de mest essensielle vurderingspostene i regnskapet .....	76
6.3.4 Oppsummering corporate governance .....	78
<b>6.4 Drøftinger ut i fra tillit .....</b>	<b>78</b>
6.4.1 Selskapsledelsen uttrykker høy grad av tillit .....	78
6.4.2 Tillit vil påvirke regnskapskvaliteten .....	80
6.4.3 Revisor er essensiell i arbeidet med å sikre regnskapskvalitet .....	81
6.4.4 Oppsummering av tillit .....	82
<b>7. Konklusjon .....</b>	<b>83</b>
7.1 Implikasjoner og bidrag .....	84
7.2 Studiens sårbarhet .....	85
7.3 Forslag til videre forskning .....	85
<b>8. Litteraturliste .....</b>	<b>87</b>
<b>Vedlegg 1 .....</b>	<b>93</b>

<b>Vedlegg 2</b> .....	<b>95</b>
<b>Vedlegg 3</b> .....	<b>97</b>

## **Figuroversikt**

FIGUR 1: ANTAGELSENE BAK TRANSAKSJONSKOSTNADSTEORIEN, HENTET FRA DOUMA OG SCHREUDER (2013) .....	10
FIGUR 2: VALG AV STYRINGSFORM NÅR USIKKERHET HOLDES KONSTANT .....	12
FIGUR 3: ORGANISASJONSKART V1 .....	37
FIGUR 4: ORGANISASJONSKART V2 .....	38
FIGUR 5: ORGANISASJONSKORT V3 .....	39
FIGUR 6: ORGANISASJONSKART V4 .....	39
FIGUR 7: ORGANISASJONSKART V5 .....	40

## **Tabelloversikt**

TABELL 1: OVERSIKT OVER VIRKSOMHETER OG RESPONDENTER .....	26
--	----



## 1. Innledning

Årsregnskapet skal gi et rettmessig bilde av den regnskapspliktiges og konsernets eiendeler og gjeld, finansielle stilling og resultat (Riahi-Belkaoui, 2004). I de senere år har det vært flere store regnskapsskandaler både internasjonalt og i Norge. Selskapsledelsen i Enron er et godt eksempel på hvor enkelt ledelsen kan manipulere regnskapet og den tilliten brukerne har til det (Healy og Palepu, 2003). Det finnes flere eksempler fra offentlig sektor i Norge, som kommunesaken i Bærum (Asker og Bærum tingrett 2009) og vannverksaken i Nedre Romerriket (Nedre Romerike tingrett 2008). Faren for feil og manipulasjon av regnskapet har bidratt til diskusjon rundt hvilke forebyggende tiltak som skal iverksettes (Armstrong et al., 2010; Chabrak og Daidj, 2007; Rezaee, 2005).

Rezaee (2005) påpeker essensen av regnskapskvalitet, hvor kvaliteten, relabiliteten og åpenheten i publiserte årsregnskap er essensielle faktorer for å allokere ressurser i økonomien. I henhold til aksjeloven §§ 6-12 (3) og 6-14 (4) er det daglig leder og styreleder, videre omtalt som selskapsledelsen, som har det overordnede ansvar for regnskapet. Ut i fra tidligere skandaler og ledelsens tilknytning til disse, bør fokus på regnskapskvalitet prioriteres høyt fra selskapsledelsens side for å sikre at virksomheten opererer innenfor lovens rammer. Dette er viktig da det lett kan oppstå utfordringer dersom selskapsledelsen ikke fokuserer på eget ansvar relatert til regnskap, og kvalitet knyttet til dette (Rezaee, 2005).

Det vil være et skille mellom størrelsen på virksomhetene og hva selskapsledelsen vektlegger i arbeidet med å sikre regnskapskvalitet. De store virksomhetene har ofte svært omfattende kontrollmekanismer som skal avdekke feil og mangler i regnskapet, og det er forsket mye på deres fokus knyttet til corporate governance- mekanismer (McKnight og Weir 2009; Gabrielsson og Huse 2004; Singh og Davidson 2001). Mens mindre virksomheter ofte ikke har ressurser til å kunne målrettet fokusere på corporate governance og selvstendig utarbeidelse av regnskap som sikrer god kvalitet (Wellalage og Lock, 2011). Det er imidlertid ikke klart hvordan de mellomstore virksomhetene vil håndtere regnskapsmessig kvalitet.

En mellomstor virksomhet har 50 til 250 ansatte, og omsetter for 70 til 400 millioner kroner. I Norge er det 2051 virksomheter som oppfyller disse kriteriene (Proff forvalt). Det er ikke opplagt at mellomstore virksomheter har tilstrekkelige corporate governance-mekanismer på plass for å ivareta regnskapskvaliteten, da regnskapsskandalene også har vist at selv flere store

virksomheter mangler slike systemer (Rezaee, 2005; Chabrak og Daidj, 2007). Tillit kan da erstatte formelle kontrollsystemer, noe Hambrick og Mason (1984) påpeker, da små og mellomstore virksomheter er preget av høy grad av mellommenneskelig tillit. Dette gjør mellomstore virksomheter til interessante forskningsobjekter, for å studere blandingen mellom formell- og uformelle kontrollmekanismer, og hva som vektlegges av selskapsledelsen.

## 1.1 Problemstilling

Selskapsledelsen har en sentral rolle når det gjelder å opprette mekanismer som kan forhindre at utarbeidelsen av årsregnskapet inneholder vesentlige feil og mangler. Dette er med å legge utgangspunktet for denne studien. Vi ønsker å fokusere på hva daglig leder og styreleder vektlegger i arbeidet og utarbeidelsen av regnskapet for å sikre regnskapskvalitet. Mer spesifikt søker problemstillingen å avdekke følgende:

*«Hva vektlegger selskapsledelsen i mellomstore bedrifter i arbeidet med å sikre god kvalitet på regnskapet?»*

For å kunne svare på denne problemstillingen er det essensielt å danne en forståelse for hva selskapsledelsen legger i regnskapskvalitet, og hvilke corporate governance- systemer som finnes for å ivareta dette. En corporate governance-struktur skal fordele ansvar og oppgaver mellom de ulike avdelingene i selskapet, noe som vil føre til at det blir enklere å avdekke feil og mangler. Revisor og regnskapsfører er to organ som har ansvar knyttet til utarbeidelsen av regnskapet, og dette har ført til økt fokus på tiltak som skal sikre tillit til deres uavhengighet. Dette fokuset kan være at revisoren hvert år bør gjennomgå årsregnskapet og selskapets internkontroll med styret, samt legge frem en plan for revisorarbeidet for styret. Styret bør også fastsette retningslinjer, samt ha oversikt over revisors tjenesteutføring ut over ordinær revisjon (Svarva, 2005). For å unngå at selskapsledelsen neglisjerer sine arbeidsoppgaver hva gjelder regnskapet, er det utarbeidet retningslinjer for strukturen til eierstyring som blir kontrollert av ulike mekanismer. Disse skal blant annet bidra til pålitelige rapporteringsprosesser for å sikre god regnskapskvalitet. Ut i fra tidligere hendelser knyttet til kvaliteten på regnskapet, bør man stille spørsmålstegn til kvaliteten på eierstyringen og dens arbeid med regnskapet. Studiens første forskningsspørsmål blir følgende:

*«Hvilke corporate governance- mekanismer bruker mellomstore virksomheter for å sikre regnskapskvalitet?»*

Tillit kan ofte være en faktor som gjør at selskapsledelsen i varierende grad fokuserer på corporate governance, da ledelsen kan ha inntrykk av at det ikke er nødvendig å bygge opp internkontroll, og har tillit til at samtlige interessenter har gode intensjoner (Renå, 2013). Dersom det foreligger høy grad av tillit, kan dette føre til at selskapene ikke velger å fokusere på viktige corporate governance-mekanismer. En utfordringen kan være at selskapsledelsen har tillit til kompetansen til ansatte, revisor og regnskapsførere, og at de alltid handler i tråd med bedriftens interesser. Tillit er ikke nødvendigvis negativt for regnskapskvaliteten. Garrett et al (2014) har eksempelvis funnet at tillit er assosiert med høyere periodiseringskvalitet, mindre sannsynlighet for feilrapportering og mindre sannsynlighet for å avdekke feil i interne kontroller. Seggaard og Wollebæk (2011) sin forskning viser at de nordiske landene er kjennetegnet av høy grad av generell tillit og avdekket at høy grad av tillit i kontrollregimene førte til at lovpålagte kontrolloppgaver ikke ble utført. Dette fører til studiens andre forskningsspørsmål:

*«Hva er årsaken til at selskapsledelsen har tillit, og hva er konsekvensene av tilliten knyttet til regnskapskvalitet?»*

Vi ønsker å si noe om hvilke mekanismer som skiller seg ut, hvordan selskapsledelsen ser på regnskapskvalitet, hvilket ansvar selskapsledelsen tar selv og hva de delegerer til andre. Det er viktig å avdekke om det er formelle kontrollmekanismer som står sentralt, eller om det er uformell kontroll gjennom tillit. For å kunne besvare problemstillingen har vi gjennomført en kvalitativ studie, hvor vi har foretatt intervju av fem selskaper, henholdsvis to private og tre offentlige. Her har vi fokusert på å avdekke hva selskapsledelsen legger i regnskapskvalitet og hvilke corporate governance-mekanismer de mener er fremtredende i deres arbeid for å sikre god kvalitet i regnskapet. Videre har vi avdekket hvorvidt selskapsledelsen har tillit til ansatte, regnskapsfører og revisor, og konsekvensene av denne tilliten.

## **1.2 Studiens oppbygning**

Kapitel 2 presenterer det teoretiske rammeverket som utgjør studiens utgangspunkt. Her presenteres teori vi mener er relevant for å studere selskapsledelsens valg i arbeidet med å sikre regnskapskvalitet. Vi starter med å gå dypere inn på regnskapskvalitet, og ulike forståelser av dette begrepet, før vi videre tar for oss transaksjonskostnadsteorien knyttet til valg av intern eller ekstern regnskapsfører. Avslutningsvis presenteres corporate governance og tillit som to ulike former for kontroll. Kapittel 3 tar for seg studiens metodiske tilnærming, hvor vi forklarer

fremgangsmåte, bakgrunn for valg av respondenter, samt innsamling og behandling av data. Kapittel 4 vil gi en oversikt over respondentene, og hva regnskapsloven og aksjeloven sier om selskapsledelsens ansvar knyttet opp imot årsregnskapet. Kapittel 5 viser den innsamlede empirien som viser hva respondentene legger i regnskapskvalitet, og hvorfor de velger intern eller ekstern regnskapsfører. Deretter knytter vi empiri opp imot de to forskningsspørsmålene, hvor vi ser på hvilke corporate governance- mekanismer som er sentrale, og hvorvidt det foreligger tillit til ansatte, regnskapsfører og revisor, og konsekvensene av dette. I kapittel 6 kobler vi det teoretiske rammeverket med empirien, og analyserer funnene i lys av dette rammeverket. Til slutt kommer vi i Kapittel 7 til å komme med en oppsummering og konklusjon, hvor vi svarer på studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Avslutningsvis diskuteres forslag til videre forskning, basert på funn fra studien.

## 2. Teori

Vi vil her presentere den teoretiske referanserammen, som legger grunnlaget for studiens analyse. Her vil vi i kapittel 2.1 presentere regnskapskvalitet, ulike definisjoner og hvordan disse kan måles. I kapittel 2.2 benytter vi transaksjonskostnadsteori for å se på valget av regnskapsfører og hvorfor virksomheter foretar sine valg. I kapittel 2.3 corporate governance for å gi leseren et bilde av de mest sentrale mekanismene for denne studien. I kapittel 2.4 tar vi for oss begrepet tillit, hvor vi vektlegger hvorfor tillit oppstår og eventuelle konsekvenser av tillit. Til slutt vil vi i kapittel 2.5 forklare den teoretiske referanserammens relevans i denne studien.

### 2.1 Regnskapskvalitet

The committee on Terminology of the American Institute of Certified Public Accountants definerer regnskapet som (Riahi-Belkaoui, 2004, s.38):

*Accounting is the art of recording, classifying, and summarizing in a significant manner and in terms of money, transaction and events which are, in part at least, of a financial character, and interpreting the results thereof.*

Regnskapet har flere bruksområder, som for eksempel ved finansiell rapportering, informasjonssystem og ved revidering av selskaper. Siden regnskapet benyttes for flere bruksområder så har dette ført til økt fokus på kvalitet av informasjonen (Riahi-Belkaoui, 2004). Litteraturen som tar for seg regnskapskvalitet benytter ulike definisjoner av begrepet, hvor mange har en mer kvantitativt preget definisjon. Innledningsvis vil vi avklare begrepet.

#### 2.1.1 Begrepsavklaring

I store deler av forskning om kvaliteten av regnskapet, er det ofte tre begrep som er gjentakende: *regnskapskvalitet, resultatkvalitet og periodiseringskvalitet*. Dette er tre nært relaterte begreper som i noen grad brukes om hverandre (Gjesdal, 2003). Langli (2015) understreker at regnskapskvalitet skiller seg fra resultatkvalitet og periodiseringskvalitet ved at begrepet omfatter hele regnskapet: *resultatregnskap, balanse, noter og eventuelle ledelsesrapporter*. Resultatkvalitet og periodiseringskvalitet fokuserer mer på sammenhengen mellom resultatet, periodiseringen og kontantstrømmen.

Det finnes ingen absolutt definisjon av regnskapskvalitet, og årsaken til dette ligger i begrepet *kvalitet*. Garvin (1987) tar utgangspunkt i kvalitet for produksjonsbedrifter og definerer åtte ulike dimensjoner for kvalitet. Disse dimensjonene er *performance, features, reliability, conformance, durability, serviceability, aesthetics og perceived quality*. Disse er ment som et rammeverk for strategisk analyse av kvalitet, men alle dimensjonene er ikke direkte overførbare til regnskapet. Vi vil benytte noen av disse til å utdype hva man kan legge i begrepet regnskapskvalitet.

*Performance* referer til universale objektive forventinger hvor regnskapet inneholder resultat, balanse, kontantstrømoppstilling og noter. *Features* bygger videre på dette, og ser på regnskapsrapportens tilleggsinformasjon, slik som for eksempel utfyllende noter. *Reliability* knyttes til påliteligheten til innholdet i regnskapet. *Conformance* handler om at regnskapet oppfyller etablerte standarder, som for eksempel at regnskapet er innenfor regnskapsloven. *Aesthetics* og *perceived quality* er de to mest subjektive dimensjonene. *Aesthetics* omhandler hvor oversiktlig årsrapporten ser ut, noe som kan gi følelsen av høyere kvalitet selv om dette nødvendigvis ikke er korrekt. Til slutt kan man oppleve høyere kvalitet dersom en av de fire store revisjonsselskapene har utført revisjonen av årsregnskapet. Disse dimensjonene er med på å bygge opp forståelsen av begrepet kvalitet. De fleste årsregnskap oppfyller flere av disse dimensjonene på generell basis, men noen av disse dimensjonene er mer interessante enn andre.

En forståelse av regnskapskvalitet, knyttet opp imot *features* er tilgjengeligheten i regnskapet. Et eksempel her kan være tilpasning av noteinnholdet til selskapsspesifikke forhold (Kvifte, 2016). Et annet aspekt er hva som skrives i årsberetningen. For eksempel skal virksomheten opplyse om fortsatt drift, arbeidsmiljø, likestilling, sykefravær, miljørapportering og samfunnsansvar i årsberetningen. Informasjon som blir delt her og i notene skal bidra til et fyldigere bilde av virksomheten og kan bidra til økt kvalitetsfølelse av regnskapet. Det er en avveging for selskapsledelsen knyttet til noter og årsberetning og hva man er pliktig til å opplyse om, og hva man ikke har plikt til å opplyse om, men likevel inkluderer.

Reliabilitet er et annet mål på kvalitet som er sentralt i studien. Barth et al. (2008, s.468) påpeker følgende: «*Accounting information holds high accounting quality if it reflects the firm's economic position and performance, that is, reflect real economic phenomena.*» Her ligger kvalitet i fokuset på at informasjon er riktig og troverdig, i den forstand at informasjonen skal gjenspeile virkeligheten, og være pålitelig. Dette er viktig for studien, da vi ønsker å undersøke

hvilke mekanismer som er sentrale for å sikre at informasjonen i regnskapet gjenspeiler virkeligheten.

Pålitelighet knytter seg til det Imhoff (1992, s.97) sier: «*Accounting quality is a term used to suggest that all accounting signals may not be equally free of noise due to bias or measurement error or both.*» Altså vi snakker om regnskapskvalitet med bakgrunn i at det eksisterer regnskapsmessig støy, som vil påvirke påliteligheten til tallene. Her har Palepu et al. (2004) bidratt med å se på regnskapskvalitet opp imot regnskapsmessig støy, altså hvilke støykilder som bidrar til å påvirke kvaliteten. De har identifisert tre potensielle kilder til støy:

- Rigide regnskapsregler og om disse klarer å fange opp naturen av firmaets transaksjoner.
- Tilfeldige prognosefeil ved at ledelsen ikke klarer å forutse konsekvenser av transaksjoner i fremtiden. Dette er avhengig av flere faktorer, for eksempel hvor komplekse transaksjonene er, omgivelsene til bedriften og uforutsette økonomiske endringer.
- Systematiske rapporteringsvalg som er utført av ledelsen for å nå spesifikke mål. Det finnes ulike insentiver fra ledelsens side for å gjøre dette, eksempelvis regnskapsbaserte lånevilkår, ledelsens kompensasjon, skattemessige hensyn, aksjeeiere og konkurranse.

Et regnskapsprinsipp som kan prege regnskapskvalitet er vesentlighetsprinsippet, som er en implisitt veileder når regnskapsføreren skal avgjøre om noe er relevant å inkludere i årsregnskapet (Riahi-Belkaoui, 2004). Prinsippet mangler en tydelig operasjonell definisjon, men de fleste definisjoner ser på regnskapsføreren rolle i tolkningen av hva som regnes og ikke regnes som vesentlig (Riahi-Belkaoui, 2004). Riahi-Belkaoui (2004) ser på vesentlighet i forhold til størrelse, for eksempel om avviket i en post er av vesentlig størrelse i forhold til den gitte virksomhet. Gårseth-Nesbakk og Mellemvik (2011) avdekket at vesentlighet blir begrenset av en rekke faktorer som blant annet tid, koordinering, kommunikasjonsvansker, aktørenes bakgrunn, standardisering og proaktiv tenking. Gårseth-Nesbakk og Mellemvik (2011) retter et syn mot den tekniske delen av vesentlighet, men også vesentlighet som blir formet i sosiale og institusjonaliserte omgivelser, og hvordan dette er med å prege vurderingene.

Med utgangspunkt i drøftingen av kvalitet og definisjonene presentert ovenfor, definerer vi regnskapskvalitet på følgende måte: «*Regnskap som følger regnskapslovens regler og god*

*regnskapsskikk, som overgår minimum rapportering og som inneholder pålitelig informasjon.»*

Denne definisjonen er konstruert av studiens forfattere, og er overordnet og lite detaljert, noe i som i denne studien anses å kunne være en fordel, da de vi intervjuer har et overordnet ansvar knyttet til regnskapet. Det vil være interessant å forstå deres forhold til dette, og hva de vektlegger med fokus på regnskapskvalitet. Det vil også være viktig å forstå hvordan man kan måle regnskapskvalitet, da det vil være ulike mål relatert til dette, ut ifra hva man legger i begrepet.

### **2.1.2 Måling av regnskapskvalitet**

Ønsker man å se på regnskapskvaliteten kan man ta utgangspunkt i periodiseringene, som kan fange opp effekten av måle- og estimatutsikkerhet og manipulering (Langli, 2015). Store deler av tidligere forskning baserer seg på en kvantitativ tilnærming, hvor uintenderte og intenderte feil, samt foretaksspesifikke forhold, periodespesifikke og bransjespesifikke forhold nevnes som årsaker til estimeringsfeil (Dechow og Dichev 2002; Dechow et al., 2010). En slik måling er ikke relevant for denne studien, men det å forstå at kvaliteten på regnskapet kan bli påvirket både av intenderte og uintenderte handlinger fra ledelsen, er relevant. Dechow og Dichev (2002) inkluderte både intenderte og uintenderte feil i deres modell for å se på estimeringsfeil, fordi intenderte handlinger fra ledelsen side er uobserverbare og mest sannsynlig sporadiske.

Et annet mål, som er mer relevant i denne studien, er å se på om regnskapet har andre kvalitative egenskaper. Konservatisme i rapporteringen kan være en slik egenskap, da det vil unngå overestimering av regnskapsmessig resultat og egenkapital. Watts (2003, s.287) benytter følgende ordtak for å beskrive konservatisme «*Anticipate no profit, but anticipate all losses.*» for å beskrive konservatisme. Det handler om et ønske om at regnskapet skal utarbeides slik at det ikke skjer en overrapportering av regnskapsmessige resultat og egenkapital. Basu (1997) påpeker at regnskapsførere trenger mer verifikasjon tilknyttet gode nyheter enn dårlige nyheter. Derfor blir dårlige nyheter lettere reflektert over enn gode. Dette fører til et asymmetrisk forhold i rapporteringen av regnskapstall som videre sannsynligvis medfører mer tidsriktig regnskapsføring av dårlige nyheter enn gode nyheter. Vi deler konservatisme inn i betinget og ubetinget forsiktighet (Basu, 1997). Betinget forsiktig regnskapsføring kjennetegnes ved beregning av kostnader, og tap skjer med referanser til underliggende økonomiske tap. Ubetinget forsiktighet er knyttet til lavere estimering av verdier på eiendeler og høyere estimering av verdier på gjeld. Ubetinget forsiktig regnskapsføring kan føre til redusert



beslutningsnytte ved at lavere estimater bygger opp skjulte reserver i regnskapet. Betinget forsiktighet kan føre til økt beslutningsnytte da det vil gjøre ledelsen mindre tilbøyelig til å investere i tapsprosjekter eller videreføre prosjektet som går med økonomisk tap (Basu, 1997).

I denne studien ligger hovedfokuset på ledelsen sin forståelse og handlinger knyttet mot regnskapskvalitet, og hvilke mekanismer de legger sin tiltro i, for å sikre kvalitet. Dette gir oss en annen tilnærming en tidligere forskning. Derfor vil vi ikke måle regnskapskvaliteten, men heller bruke de ulike målene til å skape en forståelse av hva som kan ligge bak selskapsledelsens valg, og fokusområder knyttet til valg av mekanismer. En viktig mekanisme som kan være med å påvirke regnskapskvaliteten er hvorvidt virksomheten har intern eller ekstern regnskapsfører. Dette valget kan forklares ut i fra transaksjonskostnadsteorien, som forklarer koordineringen mellom markedet og organisasjonen som et resultat av streben etter å minimalisere transaksjonskostnadene (Williamson, 1975).

## 2.2 Transaksjonskostnadsteori

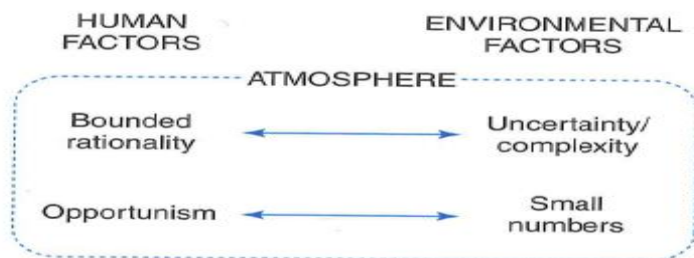
Knytter man transaksjonskostnadsteori opp imot valg av regnskapsfører, vil virksomheten velge mellom å bruke egne ansatte eller en ekstern part til å føre regnskapet. Everaert et al. (2010) har ved hjelp av transaksjonskostnadsteorien studert valget mellom intern og ekstern regnskapsfører fra daglig leder sitt ståsted. De forsøkte å gi et svar på hvorfor virksomhetene foretok sine spesifikke valg. De påpeker daglig leders utdanning og tillit som viktige faktorer, da disse kan bidra til å påvirke valget. Dette er noe som strekker seg utover transaksjonskostnadsteorien til Williamson (1975).

### 2.2.1 Antagelser

Transaksjonskostnadsteori bygger på to atferdsantagelser som sier at mennesket har begrenset rasjonalitet og kan opptre med opportunistisk atferd (Williamson, 1975). Begrenset rasjonalitet er når kapasiteten til å formulere og løse komplekse problemstillinger er redusert. Ifølge Simon (1961), ønsker mennesket å opptre fullt rasjonelt, men evner kun å opptre delvis rasjonelt. I usikre og komplekse situasjoner vil det være vanskelig å ha oversikt over alle mulige utfall av et valg. Williamson (1975) sier at opportunistisk atferd er og kun tenke på sitt eget beste, gjennom for eksempel å endre litt på sannheten for at det skal være positivt for seg selv. Det er viktig å være klar over at Williamson (1975) ikke mener at samtlige, men noen individer handler opportunistisk. Ofte kan det være vanskelig å skille mellom ærlige og uærlige individer *ex ante*.

Det eksisterer to antagelser om omgivelsene: usikkerhet/kompleksitet og «small numbers» Usikkert/kompleksitet er knyttet til begrenset rasjonalitet, og «small numbers» til opportunistisk atferd. Dersom det er en rekke kvalifiserte tilbydere av en tjeneste i et marked, vil en organisering i markedet være tilfredsstillende.

En femte faktor som går rundt alle de over, er atmosfære, se figur 1, som går på at individer ikke alltid foretar det maksimerende valget. Williamson (1975) sier at individer vil ha ulike preferanser for å ha tjenester internt eller eksternt. Derfor vil det ikke eksistere en uniform modell for hvordan virksomheter velger å organisere seg.



Figur 1: Antagelsene bak transaksjonskostnadsteorien, hentet fra Douma og Schreuder (2013)

### 2.2.2 Rutinemessige og ikke-rutinemessig oppgaver

For å studere outsourcing av regnskap, må vi dele regnskapsutarbeidelsen i to deler: Rutinemessige oppgaver (billagshåndtering, månedsrapporter) og ikke-rutinemessige (forbredelser til årsregnskapet) oppgaver (Everaert et al., 2010) Regnskapsprosessen består av fire steg (Everaert et al., 2010):

1. Registering av billag og transaksjoner (Rutinemessige)
2. Utarbeidelse av midlertidlig resultatregnskap (Rutinemessig)
3. Forbredelse av avskrivninger, periodiseringer (Ikke-rutinemessig)
4. Forbredelse av årsregnskapet (Ikke-rutinemessig)

Stegene er avhengige av hverandre og er nødvendige for å produsere årsregnskapet. De stegene som er rutinemessige, er mer standardiserte og lettere å sette ut til en ekstern part, da de krever mindre grad av vurderinger (Abbott et al., 2007).

Dersom en virksomhet bestemmer seg for å outsource alle rutinemessige oppgaver, vil de også måtte sette ut de ikke-rutinemessige, da virksomhet ikke har samme tilgang til informasjon for

å utføre vurderinger. Dette betyr at virksomheten i noen grad må ha slike oppgaver internt, for å kunne gjøre valg knyttet til de ikke-rutinemessige oppgavene (Everaert et al., 2010).

### 2.2.3 De tre kritiske dimensjonene

Hvilke tjenester som skal håndteres internt i virksomheten og hvilke som skal håndteres eksternt kan operasjonaliseres ut i fra tre kritiske dimensjoner (Williamson, 1975):

1. *Usikkerhet*: Begrenset rasjonalitet vil være et problem dersom det er høy grad av usikkerhet knyttet til tjenesten. Everaert et al. (2010) deler usikkerhet i to: usikkerhet til omgivelsene og usikkerhet til oppførsel. Usikkerhet til omgivelsene kan i denne studien forstås som stabilitet og forutsigbarhet i arbeidsmengde. Dersom denne er stor kan det bli dyrere å ha en kontrakt med en ekstern regnskapsfører. Usikkerhet knyttet til oppførsel omhandler hvorvidt det er vanskelig å evaluere arbeidet til regnskapsføreren. Er dette vanskelig, sier teorien at man bør ha intern regnskapsfører. Everaert et al. (2010) har i sin artikkel funnet ut at usikkerheten spiller liten rolle for valg av regnskapsfører, da de ikke fant støtte for at dette påvirket valget til daglig leder.
2. *Frekvens* er hvor ofte en transaksjon finner sted. Everaert et al. (2010) sier at vi kan forstå frekvens på to måter. Regnskapsarbeidet kan bli utført daglig, månedlig eller årlig. Frekvens kan tolkes som størrelsen på oppgaven, altså om man registrerer 100 bilag på en dag eller 100 bilag per måned. Dette vil utgjøre ulike frekvenser. Everaert et al. (2010) avdekket at frekvens har signifikant betydning for både rutine og ikke-rutinemessige oppgaver. Selskap med lav frekvens i begge tilfellene vil ofte velge outsourcing av regnskapsføringen.
3. *Transaksjonsspesifikke investeringer* kan være stedsspesifikke, utstyrsspesifikke eller kunnskapsspesifikke. For denne studien er kunnskapsspesifikke investeringer relevante, da et regnskapskontor vil opparbeide seg svært god kunnskap vedrørende virksomheten. Selve kunnskapen om bokføring er ikke spesifikk, men kunnskapen knyttet til virksomhetens foretaksspesifikke forhold er det. En slik opparbeidelse av kunnskapsspesifikk kunnskap kan føre til det Williamson (1981) referer til som «Lock in». Dette er den fordelen regnskapskontoret får av å kunne levere regnskapstjenester over flere år. Dette kan igjen gi lavere kostnader og bedre kvalitet for den som kjøper regnskapstjenestene. Videre fører det til en type monopolsituasjon for leverandør av tjenesten, og man får en stor fordel ved en eventuelt ny kontraktsfornyelse i forhold til

andre tilbydere. Dette forholdet er symmetrisk, da det også vil være mer kostbart for virksomheten som kjøper tjenesten, når de da må gå til en annen tilbyder som ikke kjenner virksomheten.

#### 2.2.4 Bilateral og enhetlig styring

Williamson (1981) avdekket at dersom transaksjonsspesifikke investeringer er lave, medfører dette store fordeler i markedet, som for eksempel ved produksjonskostnader og styringskostnader. Tilbyderen oppnår skalafordeler i markedet, da de kan oppfylle ukorrelerte etterspørsel. Dersom de blir mer spesifikke, vil forholdet i en tilbakevendende interaksjon ta en bilateral karakter. En slik eierform forutsetter to autonome enheter med langsiktige kontrakter seg i mellom, og det vil ennå være mulig å oppnå stordriftsfordeler som kjøperen ikke selv kan realisere. Videre sier Eisenhardt (1989) at virksomheter med høye transaksjonsspesifikke investeringer vil ha lavere transaksjonskostnader innad i virksomheten, fordi de har muligheten til å måle og premiere oppførsel. En slik vertikal tilpasning gjør det mulig å gjøre fortløpende endringer i relasjonen. En siste mulighet er trilateral styring, som forekommer dersom det er tilfeldig frekvens, men dette vil ikke være relevant for denne studien. En grafisk fremstilling av de ulike styringsmåtene kan sees i figur 2 hvor usikkerheten er holdt konstant.

Transaksjonshyppighet	Transaksjonsspesifikke investeringer		
	<i>Ikke spesifikk</i>	<i>Blandet</i>	<i>Idiosynkratisk</i>
<b>Engangs eller tilfeldig</b>	Markedsstyring	Trilateral styring	Trilateral styring
<b>Tilbakevendende</b>	Markedsstyring	Bilateralstyring	Enhetlig styring

Figur 2: Valg av styringsform når usikkerhet holdes konstant

Williamson (1981) sier at enhetlig styring har tre fordeler over markedet og bilateral styring. For det første vil helhetlig eierskap redusere insentiver for suboptimalisering. Videre vil det være lettere å løse uenigheter internt enn det ville vært mellom to autonome parter hvor kostnadene vil være større. Til slutt vil en intern organisering gi bedre tilgang til relevant informasjon.

Det som skiller valg av regnskapsfører fra et produksjonsvalg er at dette er mer menneskeintensivt enn kapitalintensivt (Brouthers og Brouthers, 2003). Derfor vil det være naturlig å anta at en tilpasset og spesialisert regnskapstjeneste vil være svært vanskelig å flytte

til en ekstern part. Dette er noe Everaert et al. (2010) mener er spesielt for de ikke-regelmessige oppgavene.

Leblein og Miller (2003) er noe uenig i dette, og mener transaksjonsspesifikke investeringer kun påvirker valg knyttet til insourcing eller outsourcing dersom det foreligger usikkerhet. Leblein og Miller (2003) sier videre at dersom det foreligger usikkerhet, vil det øke sannsynligheten for outsourcing. Det er uenighet innen tidligere forskning knyttet til dette problemet, da Schilling og Steensma (2002) mener at økt usikkerhet fører til insourcing og Everaert et al. (2010) har avdekket at usikkerhet ikke hadde noen påvirkningskraft. Det kan være flere årsaker til dette, hvor en årsak kan være ulik oppfatning av usikkerhet og hvordan det er operasjonalisert i deres kontekst. Vi velger å holde usikkerhet konstant da det er stor usikkerhet til denne dimensjonens rolle. Tidligere forskning fremhever viktigheten av frekvens og transaksjonsspesifikke investeringer.

Everaert et al. (2010) sier at de rutinemessige og ikke-rutinemessige oppgavene som har høy frekvens kan forekomme innad i virksomheten. De argumenter med at virksomheten klarer å utnytte skalafordeler internt for de rutinemessige oppgavene som er tilbakevendende og betydlige, slik at disse blir i virksomheten. De sier videre at virksomhetene kan ha en kombinasjon av intern og ekstern regnskapsfører for å løse samme oppgave. Skal vi tilpasse det de sier opp imot Williamson (1981), må vi se på dette som hybrid mellom bileteralt og enhetlig styring. Everaert et al (2010) omtaler dette som outsourcing intensitet. I slike tilfeller settes det ut en stor prosentandel av en oppgave, og samtidig utføres også en stor andel internt.

Everaert et al. (2010) fokuserer på daglig leders utdanning. De antyder i denne sammenheng at dersom daglig leder ikke har økonomiutdanning, vil de i større grad sette ut rutineoppgaver. Om daglig leder ikke har noen universitetutanning vil også de ikke-regelmessige oppgavene bli satt ut. Dette kan forklares ut i fra manglende evner og kunnskap, som gjør det lettere å sette ut. Utannelse vil kunne føre til en lavere grad av outsourcing av regnskapsføringen.

### **2.2.5 Begrensinger med transaksjonskostnadsteori**

Det finnes få empiriske studier som sett på outsourcing av regnskap, men Vandaele et al. (2007) mener at det bør legges mer vekt på usikkerhet knyttet til handlinger, transaksjonsspesifikke investeringer og tillit. Det tidligere teori ikke tar hensyn til, er om den gitte aktiviteten passer virksomhetens kompetanse og ressursbeholdning (Conner, 1991). Videre tar heller ikke teorien

hensyn til hvorvidt det foreligger tillit mellom partene i en relasjon (Chiles og McMackin, 1996).

Tillit bør trekkes inn på grunn av at regnskapsføring er menneskeintensivt, og tilliten vil bidra til å påvirke valget (Everaert et al., 2010). Et annet argument for å ta med tillit er at den er unik for små og mellomstore virksomheter (Hambrick og Mason 1984). Dette er noe som også Bachmann (2001) påpeker i sin studie, da daglig leders beslutninger ikke kun avhenger av karakteristikken til transaksjonen, men også mellommenneskelig tillit til motparten.

Vi har nå knyttet transaksjonskostnadsteorien opp imot valget av regnskapsfører, som er et viktig valg av for selskapsledelsen. Før vi går dypere inn på tilliten som kan prege selskapsledelsens valg, ønsker vi å belyse de mest essensielle corporate governance-mekanismene som selskapsledelsen kan velge. Hvilke mekanismer som vektlegges er sentralt i arbeidet med å sikre regnskapskvalitet.

### 2.3 Corporate governance

Corporate governance har blitt aktualisert på bakgrunn av flere skandalepregede hendelser i større amerikanske og europeiske selskaper. I Norge er det også avdekket slike forhold, noe som har medført etterforskning og kritikk mot ledelsen i selskapene. Skillet mellom eiere og ledere skaper behovet for corporate governance, som omfatter mekanismer som sikrer effektive og gode beslutninger. Disse skal skape en verdi for selskapet. Corporate governance er blitt et svært aktuelt forskningstema, men det finnes ingen entydig definisjon på begrepet. Årsaken til dette er at begrepet er svært omfattende, og på norsk blir det direkte oversatt til *eierstyring* og *selskapsledelse*. Basert på Monks og Minow (2004) forklarer Carcello (2009, s.11) corporate governance som: «*Corporate governance encompasses the relationship among various participants in determining the direction and performance of corporations.* »

Behovet for en god corporate governance -struktur blir høyt verdsatt verden over, da dette gir investorene indikasjoner på at organisasjonen driver innenfor lovens rammer og har gode forutsetninger for å lede organisasjonen videre. Basert på Jensen og Meckling (1976) forklarer Armstrong et al. (2010, s.179) dette behovet på følgende vis:

*Financial capital is a key factor of production that gives rise to an array of complex contracting relationship among owners, managers, and creditors. When structuring these contracting arrangements, divergent interest among managers, boards, equity*

*investors, and lenders create a demand for monitoring and bonding mechanisms that help alleviate various agency conflicts.*

Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) skriver at virkningen av god eierstyring og selskapsledelse kan forstås på følgende måte: «*God eierstyring og selskapsledelse vil styrke tilliten til selskapene og bidra til størst mulig verdiskapning over tid, til beste for aksjeeiere, ansatte og andre interesser.*» (NUES 2010, s.6) Definisjonen viser en bred forståelse av de ulike interessentene som vil bli påvirket. Den søker å etablere rimelige retningslinjer som vil kunne bidra til at eierne, styret og ledelsen forvalter virksomhetens ressurser optimalt. De ulike beskrivelsene og definisjonene av corporate governance har ofte noen grunnleggende likheter, hvor de viser til ulike anledninger der det kan forekomme en form for konflikt mellom den daglige ledelsen og aksjonærene. Denne konflikten vil oppstå siden organisasjonen skiller mellom eierskapet og kontroller.

Regnskaps- og korrupsjonssaker har ført til en aktualisering av denne problemstillingen i løpet av de siste 25 årene. Markedet vil ikke alene kunne bidra til å skape effektive mekanismer som hindrer ledelsen i å gi seg selv fordeler som går på bekostning av organisasjonens eiere, ansatte og omgivelser.

### **2.3.1 Corporate governance mekanismer**

Corporate governance mekanismer deles ofte inn i to grupper: interne og eksterne mekanismer. Jensen (1993) benytter fire kategorier som skal løse avviket mellom ledelsens beslutninger og det som er optimalt for samfunnet: Disse er juridiske og regulatoriske system, interne kontrollmekanismer, eksterne kontrollmekanismer og konkurranse på produktmarkedet. Når det er perfekt konkurranse i markedet vil rasjonelle ledere maksimere egen nytte ved å maksimere aksjonærverdi (Fama, 1980; Fama og Jensen, 1983). Siden det ikke er slik i den virkelige verden, så vil det være andre mekanismer enn konkurranse som vil prege deres organisasjon. I denne studien fokuserer respondentene på styret, ekstern revisor og den daglige ledelsen. Dette fører til at vi ønsker å gå dypere inn i disse mekanismene.

#### *Interne kontrollmekanismer*

Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission definerer internkontroll slik på sine hjemmeside (Resources, 2016):

*As a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel. This process is designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in effectiveness and efficiency of operations, reliability of financial reporting, and compliance with applicable laws and regulations.*

De interne kontrollmekanismene har fått økt oppmerksomhet gjennom nyhetsoppslag av regnskapsskandaler og forskning. Fra tidligere saker er det enkelte mekanismer som er gjengangere, hvorav styret, kompensasjonspakker og finansieringsstrukturen til selskapene er sentrale. Doyle et al. (2007, s.1144) definerer god internkontroll på følgende måte: «*Good internal control is supposed to result in more reliable financial information. Internal controls aim to prevent and/or detect errors or fraud that could result in a misstatement of the financial statements.*»

Dårlig internkontroll kan være en direkte årsak til at det blir vanskeligere å avdekke og korrigere feil i regnskapet, noe som kan føre til dårligere regnskapskvalitet. De interne kontrollmekanismene er designet slik at insentivene til selskapsledelsen og aksjonærer blir sammenfallende (Walsh og Seward, 1990).

### Styret og styrets uavhengighet

Baysinger og Butler (1985, s.107) definerer styret som:

*With its power to hire, fire, and compensation management at regular or irregular intervals, as a specialized governance structure that economics transaction costs for this particular set of manager-shareholder contracts.*

Dette skal sikre at selskapsledelsen forvalter aksjonærenes midler i henhold til gitte krav. Ronen og Yaari (2008) skriver at styret har to funksjoner, men skiller mellom oppgavene å overvåke ledelsen og tilføre nyttige kontakter og kompetanse. Resultatene til Rosenstein og Wyatt (1990) tilsier at de forventede fordelene med veiledning fra styret overveier den antatte kostnaden for styrets forankring og ineffektive beslutningsprosesser.

Uavhengighet er definert som at man ikke er påvirket eller kontrollert av andre (Carcello, 2009). Om en mangler uavhengighet, så blir man kontrollert av andre og ved definisjon delvis eller ensidig kontrollert. Styrets uavhengighet vil være en svært viktig funksjon for å kunne ivareta sin rolle som overvåker i selskapet (Hallock, 1997). Styrets uavhengighet blir målt som



sammensetningen mellom interne og eksterne styremedlemmer, hvor de eksterne inndeles i to grupper; uavhengig og tilknyttede styremedlemmer. Baysinger og Butler (1985) hevder at eksterne uavhengige styremedlemmer som ikke har økonomisk tilknytning til et selskap, har en mer positiv effekt på den økonomiske utviklingen enn de som har en form for økonomisk tilknytning til selskapet. De tilknyttede vil ofte være knyttet til ledelsen, som for eksempel kunder, familie eller tilknyttede selskaper. De ulike styremedlemmene har ulike formål, hvor de uavhengige vil overvåke selskapsledelsens beslutninger og de interne vil kunne vurdere hvordan styret skal påvirke beslutninger som er knyttet til selskapets lønnsomhet (Ronen og Yaari, 2008).

Det eksterne styremedlemmet vil i større grad kunne ta hensyn til andre forhold enn kun aksjonærenes eller daglig leders interesser. Dette kan gi en indikasjon på at det kan være mer effektivt og lønnsomt å rekruttere styremedlemmer som ikke har en økonomisk tilknytning til selskapet. Videre trekker de frem at de kan gi nye impulser og nye perspektiv til selskapet, noe som vil gjøre de mer verdifulle. Tilknyttede styremedlemmer er antatt å være dårligere til å overvåke enn uavhengige, da tilknytningen til selskapet kan føre til at de ikke ønsker å ødelegge deres forhold til selskapet. Ansattrepresentanter vil i stor grad bidra med informasjon, forbedringsforslag og kunnskap om de ansattes holdninger. De bidrar også til å skape oppslutninger om styrets beslutninger blant de ansatte (Hagen, 2005).

Fama og Jensen (1983) understreker viktigheten for separasjon av eierskap og kontroll. De må separeres på grunn av at dette overstiger agentkostnadene eierne hadde hatt om de skulle utført dette selv. Aksjonærene vil kunne benytte kompetansen og uavhengigheten til styret slik at fordelene overstiger de økte agentkostnadene på bakgrunn av den reduserte kontrollen. Dersom eierskap og kontroll er atskilt og kontrollen av selskapet er dårlig, kan man risikere at selskapsverdien vil reduseres (Jensen og Meckling, 1976).

#### Daglig leder og økonomiansvarlig sin rolle

Ledelsen er ansvarlig for å utvikle strategi, implisere og styre spesifikke taktikker for å nå disse strategiene (Carcello, 2009). Videre skriver (Carcello, 2009) at de er ansvarlige for å forberede den finansielle rapporteringen, hvor de skal sikre at regnskapstallene er korrekte. Beasley et al. (1999) avdekket i sin studie at av alle saker knyttet til økonomisk svindel, var daglig leder eller økonomiansvarlig inkludert i 83 % av sakene. Beasley et al. (1999) avdekket at av saker knyttet til økonomisk svindel, var daglig leder eller økonomiansvarlig knyttet til hele 83% av det totale

saksantallet. Geiger og North (2006) avdekket at økonomiansvarlig hadde signifikant påvirkning over virksomhetens finansielle rapporterte resultat. Geiger og North (2006) utførte en kvantitativ studie med 712 virksomheter som byttet ut sin økonomiansvarlig. De undersøkte om det var signifikante forskjeller i de skjønsmessige periodiseringene, og avdekket en signifikant reduksjon når det ble ansatt en ny økonomiansvarlig i virksomhetene. Spesielt signifikant er denne reduksjonen om vedkommende er hentet eksternt. Aier et al. (2005) avdekket at det er mindre sannsynlig for gjentakende feil når virksomhetens økonomiansvarlig har bred finansiell kompetanse.

### *Eksterne kontrollmekanismer*

Eksterne kontrollmekanismer skal fungerer som siste utvei, og bør kun benyttes når internkontrollen har mislyktes (Fama, 1980). Walsh og Seward (1990) sier at dette kan være et resultat av at selskapsledelsen engasjerer seg personlig, og har en egeninteresse for resultatene. Når selskapsledelsen følger egeninteressen så kan dette redusere det maksimale potensialet til virksomheten. I slike situasjoner kan andre ledergrupper tilby sine eksterne tjenester til aksjonærene, som et alternativ til den sittende selskapsledelsen. Eierne vil kunne vurdere å hente inn ny ledelse om den nåværende selskapsledelsen ikke følger de retningslinjene som er fastsatt av eierne. Nøkkelen til en organisasjons tilværelse er evnen til å erverve og beholde ressurser.

Pfeffer og Salancik (1978) skriver at ingen organisasjon er absolutt uavhengig, og påpeker at de hele tiden vil være gjenstand for påvirkning av miljøet rundt dem. Dette kan være forbund, kundeforhold, leverandørforhold eller relasjoner til konkurrenter, hvor deres natur vil være juridisk definert for å kunne begrense relasjonene som oppstår mellom disse.

### *Ekstern revisor*

Ekstern revisjon vil være en mekanisme som har stor innvirkning på virksomheten når den må utføres av en person som er uavhengig av virksomheten. Gulden (2010, s.22) definerer dette som:

*Ekstern revisjon er en prosess der en person som er uavhengig av et foretak gir fullt innsyn i foretakets forhold, gransker regnskapsinformasjonen som er produsert av foretaket og avgir en bekreftelse overfor brukerne av informasjonen vedrørende dens riktighet.*

Arbeidet til revisor er regulert av revisors lov, hvor den som reviderer årsregnskapet hos revisjonspliktige må være uavhengig og objektiv. Revisjonen skal bygge sitt arbeid på god revisjonsskikk, som igjen er basert på internasjonale revisjonsstandarder.

Formålet med revisjon av virksomheten er å øke brukernes tillit til regnskapet, hvor revisor gir uttrykk for en mening om hvorvidt regnskapet i all vesentlighet er utarbeidet i samsvar med det gjeldende rammeverket for finansiell rapportering (Gulden, 2010). Arbeidet revisor legger i utarbeidelsen av revisjonsberetningen vil da kunne benyttes som beslutningsgrunnlag ved oppkjøp eller investeringer. Ekstern revisor bør delta på styremøtene som omhandler årsregnskapet, hvor revisoren bør gjennomgå vesentlige endringer i regnskapsprinsipper, regnskapsestimater og forhold hvor det har vært uenigheter mellom revisor og administrasjonen. Kvaliteten som er knyttet til dette arbeidet er blitt kritisert. I denne sammenheng diskuterer Lópes og Peters (2012) kvaliteten på revisjonen som blir utført, og påpeker at tidspress i årsoppgjørperioden kan påvirke kvaliteten på arbeidet. Dette vil være et aspekt ledelsen bør ta til etterretning, dersom de har høy tillit til revisor som en sentral mekanisme for å sikre regnskapskvalitet.

## 2.4 Tillit

Tillit som fenomen er et relativt lite utforsket aspekt i regnskapslitteraturen, og spesielt i forhold til regnskapskvalitet (Garrett et al., 2012). Rousseau et al. (1998 s.395) definerer tillit som: «*En psykologisk tilstand som innbefatter at man godtar å være sårbar, basert på positive forventninger om andres intensjoner og atferd.*» Videre påpeker Alm et al. (2013) at motsatsen til tillit er mistillit. Dette innebærer at man ikke har tillit til den andre part og ikke er villig til å gjøre seg avhengig av den andre partens handlinger.

Baldvindsdottir (2013) har nyansert forholdet mellom ekstremtilfellene tillit og mistillit, og påpeker at et forhold både kan inneholde tillit, mistillit og alt i mellom. Det er ikke alltid et forhold inneholder noen av delene, da det ikke trenger å foreligge noen grunn til tillit, eller en grunn til mistillit. Mellom tillit og mistillit kan det foreligge mangel på tillit eller mangel på mistillit. Dette betyr at man for eksempel ikke har noen grunn til å ha tillit til en person, men heller ingen grunn til å ikke ha det.

Vi må forstå tillit som et relasjonsbasert konsept, noe som betyr at tillit alltid er i relasjon til noe (Baldvindsdottir, 2013). I denne studien vil vi undersøke tillit, fra selskapsledelsens ståsted,

i forhold til ansatte, revisor og regnskapsfører. Dette vil bli brukt for å se på hvor mye fokus selskapsledelsen legger i regnskapskvalitet, og i hvor stor grad de baserer seg på tillit til andre for å sikre god kvalitet. Dette kan da altså anses som en mekanisme for å sikre regnskapets kvalitet.

#### 2.4.1 Dimensjonene i tillit

Mayer et al. (1995) studerte informasjon fra flere artikler for å avdekke hvilke faktorer som er viktig for at det skal foreligge troverdig tillit. De fant ut at det var tre faktorer for at tillitsgiver skal gi tillit til tillitsmottaker. Dette var noe som gikk igjen i store deler av litteraturen. Det er viktig at tillitsmottakeren viser *kompetanse* og at forholdene ligger til rette for at mottaker kan utføre en gitt oppgave. *Velvilje* betyr at den som får tillit vil bidra og jobbe mot tillitsgivers mål og gjøre sitt beste for giveren. *Integritet* må foreligge da mottaker har prinsipper og verdier som giveren aksepterer. En sammenheng mellom ord og handling er viktig.

Disse tre faktorene må foreligge for at et tillitsforhold skal eksistere, men de kan foreligge i ulike grader. Dersom man begynner å tvile på tilliten, så er en eller flere av disse faktorene svekket. For eksempel kan en person ha høy kompetanse knyttet til en gitt oppgave, men dersom personen ikke har velvilje vil det ikke være lett og gi tillit til vedkommende. En siste faktor som også er viktig er *tilbøyeligheten* til å ha tillit, som en bakenforliggende forutsetning. Denne påvirkes av tidligere erfaringer, evnen til å tillit til andre, og kapasitet til å gi og motta tillit. Man kan se på disse fire faktorene opp imot regnskap- og revisjonsbransjen, og hvordan disse er med å regulere tilliten i forholdet.

#### 2.4.2 Tillit i organisasjonen

Retter vi fokuset på tillit til ansatte så argumenter Garrett et al. (2012) for at tillit mellom ledelsen og de ansatte bidrar til en bedre prosess når det gjelder utarbeidelse av regnskap. Dette er fordi informasjonsflyten og kommunikasjonen er høyere. Uten tillit vil det være vanskelig for ledere å utarbeide regnskap med høy kvalitet. Tillit vil bidra med mer tilgjengelighet til informasjon i organisasjonen og raskere identifikasjon av potensielle problemer, noe som vil være med å redusere kostbare regnskapskvalitetsfeil. De hevder at selskaper vil kunne øke regnskapskvaliteten, ved å finne måter å øke tilliten på.

Et problem med tillit til ansatte er identifisert av Renå (2013) gjennom en studie av tre korrupsjonssaker i norsk kommunesektor. Renå (2013) påpeker at de som ble dømt for

korupsjonen, var flinke fagfolk med høy kompetanse, noe som var med å styrke tilliten. Et godt eksempel er vannverkssaken (Renå, 2013, s.297):

*De som jobbet med regnskap i selskapene, hadde ingen skriftlig instruks og ingen delegerte fullmakter. I følge dem selv ble de muntlig instruert av Henriksen om hva de skulle gjøre. Til granskningsgruppa har tidligere regnskapsfører uttalt at de ikke foretok noen faglig vurdering av daglig leders beslutninger og anvisninger.*

Dette er et meget godt eksempel på hvordan for høy tillit vil redusere regnskapskvaliteten til en bedrift, og muliggjøre manipulasjon.

Segaard og Wollebæk (2011) hevder at de nordiske landene kjennetegnes av generell høy tillit. Altså, det ligger i vår nasjonale kultur å ha tillit. Renå (2013) påpeker at dette kan gi de nordiske landene spesielle utfordringer knyttet til regnskapskvalitet ved at vi rett og slett har for mye tillit til at arbeid er utført på etisk vis. Dette er noe som videre muliggjør en prinsipal-agent relasjon, med asymmetrisk informasjon, hvor agenten misbruker sin posisjon for egen vinning.

### **2.4.3 Tillit til revisor**

Lópes og Peters (2012) tar for seg kvaliteten på revisjonen, knyttet til arbeidsmengden, som er stor i årsoppgjørstider. De har sett på tidligere forskning, som viser at høy arbeidsmengde kan føre til dysfunksjonell oppførsel og lavere revisjonskvalitet på individuelt nivå grunnet stress og tidsbegrensninger. Dette kan igjen være med å påvirke den kollektive prestasjonen. Funnene deres viser at selskaper som blir revidert i den travleste perioden, har større unormale periodiseringer, noe som er konsistent med at stor arbeidsmengde påvirker revisjonskvaliteten, som igjen øker ledelsens mulighet til å manipulere regnskapet.

Denne problematikken kan by på utfordringer dersom et selskap legger all sin tillit til eksterne aktører når det kommer til regnskapskvalitet. Utover dette er det også viktig å påpeke at revisjonsfirmaene har utarbeidet interne kvalitetsmekanismer for å sikre god kvalitet og at det er i deres beste interesse å levere god kvalitet med tanke på bransjens rykte (Lópes og Peters, 2012). Uavhengig av dette er det viktig å tenke over aspektet med fare for lavere kvalitet knyttet til arbeidsmengde.

### **2.5 Den teoretiske referanserammens relevans**

Vi har i dette kapittelet presentert den teoretiske referanserammen. Videre vil vi forsøke å

forklare den teoretiske referanserammens relevans og grunnlag for videre analyse.

Regnskapskvalitet er sentralt i denne studien, og hvordan dette defineres er med å legge grunnlaget for analysen. Ved hjelp av transaksjonskostnadsteorien ser vi på hvorfor virksomhetene gjør ulike valg knyttet til valg regnskapsfører, og betydningen av valget for regnskapskvalitet. Corporate governance og tillit er to former for kontroll, og vi ønsker gjennom disse å fokusere på formell og uformell kontroll. Dette for å avdekke hvilke corporate governance mekanismer som eksisterer, og hvorfor selskapsledelsen har tillit og konsekvensene av den. Teorien påpeker at det er viktig med en god corporate governance-struktur for å sikre regnskapskvalitet (Armstrong et al., 2010), men det fremkommer også at mellomstore virksomheter har høy grad av mellommenneskelig tillit (Hambrick og Mason, 1984), noe som kan være med å redusere fokuset på god corporate governance-struktur. Den tidligere forskningen til corporate governance og tillit vil bidra til å forklare hva selskapsledelsen i mellomstore virksomheter vektlegger, og deres valg mellom formell og uformell kontroll.

### 3. Metode

I denne delen av studien vil vi redegjøre for de forskningsmetodiske valgene vi har foretatt, samt hvordan vi bevisst har valgt å gå frem for å belyse forskningsspørsmålene i studien. Videre vil også belyse de teknikkene og prosedyrene vi benyttet oss av for å samle inn og analysere datamaterialet. Vi vil først begrunne valg av forskningsdesign og besvarelsens tilnærming, før vi videre presenterer forskningens kontekst. Videre vil vi redegjøre for de ulike metodiske valgene som er foretatt, samt hvordan innsamling og analyse av data er utført. Avslutningsvis vil vi evaluere gyldigheten og troverdigheten til datamaterialet, samt gi et innblikk i de etiske vurderingene som er tatt.

#### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er den overordnende planen eller rammeverket for hvordan en skal gå frem for å besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2012). Valg av forskningsdesign bør korrelere med den underliggende bakgrunnen i forskningsspørsmålene, eksisterende teori og tilgjengelig ressurser (Saunders et al., 2012). Designet skal være utformet slik at det er mulig å gjøre problemstillinger om til prosjekter. Hakim (2000) skriver at forskningsdesignet omhandler primære mål, formål, intensjoner og planer innenfor de praktiske begrensningene av tid, sted, kapital og tilgang til ansatte. Robson (2011) har utviklet et rammeverk for forskningsdesign, som skal inneholde *formål, konseptuelt rammeverk, problemstilling, metode og utvalgsprosedyrer*. Formålet skal si noe om hva forskningen forsøker å avdekke og det konseptuelle rammeverket skal forklare hva teori er, samt de ulike aspektene som inngår i forskningen. Problemstillingen skal fortelle hva en trenger å vite for å oppnå formålet med forskningen. Metoden skal si hva en gjør for å innhente data, hvordan data blir analysert og hvordan en viser at dataen er troverdig. Utvalgsprosedyrene skal si hvem man søker data fra, hvor man gjør dette og når innhentingene utføres.

Det eksisterer tre ulike forskningsdesigner; *eksplorativt, deskriptivt og kausalt*. Problemstillingen i denne studien har et eksplorativt design, hvor den søker å utforske selskapsledelsens vurderinger knyttet til utarbeidelse av årsregnskapet. Gripsrud et al. (2010) skriver at en benytter eksplorativt design for å gi innsikt og skape forståelse, men at dette også krever litteraturstudier og bruk av sekundærdata. Vi søker å forstå og tolke respondentenes vurderinger på best mulig måte. Dette utføres med datainnsamling ved hjelp av dybdeintervjuer. Datamaterialet for denne studien består av ti respondenter som representerer selskapsledelsen i

fem ulike virksomheter Vi har delt disse fem virksomhetene inn i to grupper; privat og offentlig eide virksomheter. Gripsrud et al. (2010) foreslår at individuelle dybdeintervjuer bør gjennomføres når det er individets personlige erfaringer, meninger eller lignende som er av interesse for forskeren. Problemstilling er direkte knyttet til erfaringene og meningene til selskapsledelsen som blir intervjuet. Vi har intervjuet respondentene hver for seg, slik at de åpent kan snakke om det aktuelle temaet uten å bekymre seg over hva den andre tenker om utsagnene. Gripsrud et al. (2010) skriver at slike intervju ofte benyttes når temaet vanskelig kan behandles gjennom spørreundersøkelse eller fokusgruppe. Vurderinger knyttet til årsregnskapet kan være sensitive. Dette er noe kan føre til at respondenten ikke ønsker å uttale seg i nærvær av den andre parten.

Videre skriver de at dybdeintervju vil være effektivt når man ønsker å få innblikk i respondentens individuelle hverdagserfaringer uten påvirkning fra andre. Eksplorative forskningsdesign er ofte relativt ustrukturerte, hvor resultatet avhenger av kvaliteten på bidragene til respondentene (Gripsrud et al., 2010). Denne metoden fører til at respondenten selv påpeker hva som er essensielt, noe som igjen tilrettelegger for at vi kan ta en åpen tilnærming til datainnsamling og påfølgende analyse.

### **3.1.1 Forskningstilnærming**

Johannessen et al. (2011) skriver at valget av tilnærming avhenger av problemstillingen og eksisterende kunnskap om teorien. De skiller mellom to forskningstilnærminger, induktiv og deduktiv tilnærming. Det er mulig å benytte disse hver for seg, men det er også mulig å kombinere dem. En induktiv tilnærming fokuserer på observasjon og analyse av fenomen som danner utgangspunktet for å lage problemstillinger eller teorier. Datainnsamlingen benyttes for å utforske fenomenet, identifisere tema, mønstre og skape et konseptuelt rammeverk (Johannessen et al., 2011). En induktiv tilnærming beveger seg fra data til teori, mens deduktiv tilnærming beveger seg fra teori til data.

Vi søker å avdekke hva selskapsledelsen i mellomstore bedrifter vektlegger i arbeidet med å sikre god kvalitet på regnskapet, for å kunne si noe om hva en ledelse bør fokusere på ved fremtidig avleggelse av årsregnskapet. Vi har sett på deres vurderinger, samt de fokusområdene de har for å kontinuerlig sikre at regnskapet er av god kvalitet. For å kunne vise dette har vi intervjuet daglig leder og styreleder i fem ulike virksomheter, hvorav to er i privat sektor og de andre er i offentlig sektor. Vi har konkludert på bakgrunn av de empiriske resultatene vi har



avdekket gjennom intervjuene. Det eksisterer få slike kvalitative studier som fokuserer på regnskapskvaliteten til mellomstore selskaper, noe som fremmer en induktiv tilnærming, hvor vi beveger oss fra data til teori.

### **3.1.2 Tilnærming av data**

I denne studien benytter vi kvalitativ tilnærming til datainnsamling og analyse. En kvalitativ tilnærming benyttes både i samfunnsforskning og i praktisk markedsanalyse (Gripsrud et al., 2010). Målet med en slik tilnærming er å få fullstendige data som gir analytiske beskrivelser av fenomenet, samt en forståelse av sammenhenger. Justesen og Mik-Meyer (2010) skriver at kvalitative undersøkelser benytter metoder som er egnet til å beskrive fenomener i deres kontekst og på deres bakgrunn levere en fortolkning som gir økt forståelse av fenomenet. En slik tilnærming vil vært svært egnet for studier som har til hensikt å generere ny teori, hvor man studerer respondentens meninger og forholdet mellom dem. Dette fører ofte til en induktiv tilnærming, da man starter med innsamling av data, som danner grunnlaget for utarbeiding av teoretiske ideer og konsepter (Robson, 2011).

På bakgrunn av problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål, er det mest hensiktsmessig å ta en kvalitativ tilnærming til innsamling av primærdata. For å kunne fortelle noe om hva en selskapsledelse vektlegger og fokuserer på for å sikre god kvalitet på regnskapet, trenger vi deres beskrivelse av hva de gjør, hvorfor de gjør dette og hva de tenker når de foretar valgene sine. Vi trenger detaljerte beskrivelser som utdyper fenomenet, og dermed blir dette en naturlig tilnærming for denne studien. Dette gir oss fleksibilitet, slik at vi hele tiden kan gjøre tilpasninger som ivaretar et relevant datamateriale. Dette kan føre til at vi gjør funn av fenomener eller sammenhenger som vi i utgangspunktet ikke visste om.

### **3.2 Beskrivelse av kontekst**

For å kunne besvare forskningsspørsmålene i denne studien er det nødvendig å få et overordnet perspektiv over respondentene, dette for å lettere kunne se hva hver enkelt respondent representerer og hvordan de henger sammen i et større perspektiv. Tabell 1 viser oversikten over de respondentene som har deltatt i studien, eierskap, antall ansatte, omsetning, deres stilling og varigheten på intervjuene. Tallene for antall ansatte og omsetning er hentet fra Proff forvalt og er basert på regnskapsdata fra 2014.

**Tabell 1: Oversikt over virksomheter og respondenter**

Virksomhet	Eierskap	Antall ansatte	Omsetning	Stilling	Respondent	Varighet intervju i minutter
V1	Familieeid - AS	Ca.200	Ca. 220 millioner	Daglig leder	DL1	20
				Styreleder	SL1	47
V2	Familieeid - AS	Ca.100	Ca. 170 millioner	Daglig leder	DL2	34
				Styreleder	SL2	32
V3	Kommunalt- AS	Ca.100	Ca. 170 millioner	Daglig leder	DL3	42
				Styreleder	SL3	44
V4	Statlig- SF	Ca.50	Ca. 150 millioner	Daglig leder	DL4	26
				Styreleder	SL4	23
V5	Statlig- AS	Ca.100	Ca. 260 millioner	Daglig leder	DL5	25
				Styreleder	SL5	23

Tidligere har vi definert mellomstore bedrifter som bedrifter med 50-250 ansatte og driftsinntekter på 70 000 000-400 000 000 kroner. I Norge er det 2051 virksomheter som oppfyller begge disse kriteriene (Proff forvalt). Små og mellomstore bedrifter er definert i Direktiv 2003/71/EC (Prospektdirektivet) artikkel 2, nr. 1, bokstav (f). Minst to av følgende tre vilkår må være oppfylt for å være en liten eller mellomstor bedrift i Prospektdirektivets betydning:

- Færre enn 250 ansatte siste regnskapsår (gjennomsnitt)
- Total balansesum under 43 000 000 euro
- Årlig omsetning under 50 000 000 euro

I henhold til regnskapsloven § 1-6, defineres små selskap som foretak som ikke overskrider grensene for to av følgende tre vilkår:

- Salgsinntekt: 70 000 000 kroner
- Balansesum: 35 000 000 kroner
- Gjennomsnittlig antall ansatte i regnskapsåret: 50 årsverk

På bakgrunn av dette har vi definert mellomstore bedrifter som bedrifter som har mellom 50 og 250 ansatte, og omsetter for mellom 70 og 400 millioner kroner.

Årsaken til at vi valgte mellomstore bedrifter er at det er utført flere omfattende analyser på de store foretakene, samt at disse har store kontrollorganer som regulerer og kontrollerer årsregnskapet som blir lagt frem av selskapsledelsen. De store selskapene har ofte omfattende interne kontrollmekanismer som skal avdekke feil og mangler før de eventuelt skal presenteres for selskapsledelsen. En stor virksomhet vil også ofte ha egne avdelinger som håndterer corporate governance, regnskapet og revisjon før en ekstern revisor håndterer regnskapet (McKnight og Weir 2009; Gabrielsson og Huse 2004; Singh og Davidson 2001). Dette kan føre til at selskapsledelsen i større virksomheter får et mer overordnet perspektiv på regnskapet, noe som igjen kan føre til at de har helt andre fokusområder enn en mellomstor bedrift. Små foretak vil på en annen side ofte ikke ha tilstrekkelig ressurser for å kunne målrettet fokusere på corporate governance og regnskapet (Wellalage og Lock, 2011). De er ofte 1-5 ansatte, hvor daglig leder ofte er styreleder i samme foretak. Regnskapet er ofte satt ut til ekstern regnskapsfører, og fokusområdet vil hovedsakelig være knyttet til å skape størst mulig overskudd til seg selv. Dette kan forekomme gjennom at de ønsker et minst mulig resultat for å unngå skatt, eller at de ønsker størst mulig resultat for å ta ut utbytte.

### 3.3 Innsamling av data

I denne delen av studien vil vi presentere hvordan vi har gått frem for å samle inn data. Johannessen et al. (2011) skiller mellom to ulike måter å samle inn egne kvalitative data på; gjennom observasjon eller intervju. Dataen som blir samlet inn ved intervju bygger på hva respondenten sier i samtale med forskeren. Vi valgte å benytte oss av individuelle intervjuer med fem daglige ledere og fem styreledere, i fem ulike foretak. Siden slike intervju er ressurskrevende, måtte vi begrense oss til fem virksomheter, noe som medfører begrenset mulighet til å generalisere funnene. Årsaken til skjevfordeling mellom de ulike sektorene, skyldes at vi fikk begrenset med utdypende svar fra de offentlige virksomhetene.

#### 3.3.1 Intervju

Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål, hvor formålet ofte er å forstå eller beskrive et fenomen. De vektlegger at det kvalitative intervjuet har til hensikt å få fram beskrivelser av respondentens hverdag for å kunne tolke betydningen av de fenomenene som beskrives (Johannessen et al. 2011). Vi ønsket å fange opp selskapsledelsens erfaringer og oppfatninger, noe som ville

komme best fram når respondenten selv deltok i prosessen om hva som skulle diskuteres i det kvalitative intervjuet.

Siden vi har forskningsspørsmål som er strukturert på en slik måte at vi trenger erfaringer og vurderinger knyttet til selskapsledelsen, har vi valgt et *semistrukturert intervju*. Årsaken til at vi valgte dette, er at vi ønsket å ha en oversiktlig intervjuguide som respondenten kunne forholde seg til. På grunn av problemstillings natur, ønsket vi at intervjuet skulle ha enkelte tema som måtte belyses for å skape en viss struktur. På grunn av at regnskapskvalitet ikke er allmennkunnskap måtte vi forholde oss til en gitt struktur for å forsikre oss om at respondenten forstod, og kunne svare på spørsmålene. Likevel la vi i stor grad vekt på at respondentene selv skulle definere sitt arbeid i å sikre god kvalitet på regnskapet, hvor respondentene fritt fikk fortelle om hvordan dette påvirket regnskapet for deres virksomhet. Vi startet med spørsmål direkte knyttet til regnskapskvalitet, samt hvilke vurderinger de hadde rundt fenomenet. Videre la vi vekt på hvordan organiseringen av virksomheten kunne fremme arbeidet med regnskapet og sikre god kvalitet. Videre hadde vi noen spørsmål direkte relatert til hvordan tillit til ansatte, regnskapsfører, revisor, styreleder og daglig leder var en gjeldende faktor i arbeidet. Ved et slikt oppsett etableres åpne spørsmål, hvor respondenten formulerer svarene med egne ord (Johannessen et al., 2011). I intervjuguiden har vi standardisert spørsmålene med åpne svaralternativer, da det ofte blir vanskelig å systematisere og sammenligne svarene i ettertid om de ikke er standardiserte (Johannessen et al., 2011). Årsaken til dette er at arbeidet med empiri og analyse blir mer brukervennlig, da vi kan knytte svarene til de samme spørsmålene.

Tjora (2012) skriver at intervjuets kvalitet hviler på opparbeidet tillit mellom forsker og respondent, noe som er særlig viktig når det er knyttet til sensitive tema. Arbeidet som selskapsledelsen legger ned, inkludert hva de vektlegger og hvorfor de gjør dette, er sensitivt både for virksomheten, og respondenten selv. Vi satte derfor av godt med tid for å skape et tillitsforhold mellom oss selv og respondentene, slik at vi kunne avdekke det totale spekteret av erfaringer og vurderinger. Vi tydeliggjorde at intervjuet skulle foregå på respondentenes premisser, og opplyste videre om at de når som helst kunne trekke seg fra studien, uten at dette vil få noen konsekvenser.

### 3.3.2 Utvalg

I vår kvalitative studie valgte vi fem ulike virksomheter, to i offentlig sektor og tre i privat sektor. I hver av disse virksomhetene består utvalget av en daglig leder og en styreleder, noe

som til sammen teller ti respondenter. Tjora (2012) mener at en av de store utfordringene ved forskning generelt handler om hvordan man skal avgrense det empiriske arbeidet, og skiller mellom to strategier: *casestudie* og *kriterieutvalg*. Bakgrunnen for valg at strategi er basert på problemstillingen, hvor man velger casestudie for å generere kunnskap om selve casen. En casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer (Tjora, 2012). En slik studie kan bestå av bedrifter, avdelinger, organisasjoner eller kommuner, for å nevne noen. Dette gir oss en praktisk fordel, men dette er ikke nødvendigvis optimalt for størst mulig generaliserbarhet.

I utvalgsprosessen hadde vi definert ønsket segment. De virksomhetene vi tok kontakt med har de strategiske egenskapene og organisasjonsstrukturen vi anså som passende, med bakgrunn i valget av teori og forskningsspørsmål. Utvalget er dermed ikke tilfeldig valgte bedrifter på tvers av bransjer, størrelser og tilstedeværelse. Vi søker å avdekke hvordan de ulike lederne håndterer sine lovpålagte oppgaver knyttet til årsregnskap. Valg av organisasjoner er utført etter råd og henvisninger fra veileder, hvor vi har valgt to ulike sektorer. I privat sektor har vi forsøkt å ta kontakt med organisasjoner som arbeider innenfor entreprenør- og håndverksbransjen, da befolkningen kan ha et mer negativt inntrykk av disse bransjenes håndtering av regnskapet. Vi valgte i første omgang å tilnærme oss de utvalgte virksomhetene igjennom e-post, hvor vi laget et informasjonsskriv som skulle skape en form for tillit. Vi ble møtt med middels respons, hvor det var flere som takket nei til forespørselen om deltagelse. Årsaken til dette var at de enten ikke hadde tid, var i en omstrukturingsprosess eller ikke ønsket å sette av ressurser til studien.

Vi sendte e-post til daglig leder, som i første omgang tok en avgjørelse på om vedkommende hadde tid til dette. Om det var aktuelt for deres virksomhet, tok daglig leder videre kontakt med styreleder for å høre om vedkommende hadde tid. I de tilfellene hvor daglig leder hadde tid til å delta, så har også styrelederen sagt ja til å delta. Det er daglig leder og styreleder som står bak de strategiske beslutningene som har størst påvirkning på arbeidet med å sikre god kvalitet på regnskapet. Vi har valgt å utføre intervjuene separate, slik at de ikke skulle bli påvirket av hverandres utsagn. Ikke alle respondentene har økonomisk utdanning eller tidligere erfaring knyttet til regnskap.

### 3.3.3 Intervjuguide og forberedelser

Vi valgte å følge struktur for intervju foreslått av Tjora (2012), hvor det i grove trekk går igjennom tre faser – *oppvarming*, *refleksjon* og *avrunding*. Ved utarbeidelsen av intervjuguiden

la vi inn naturlige spørsmål som var enkle og konkrete, hvor respondenten kunne snakke om seg selv. Dette krever ikke mye refleksjon, og vil dermed være en isbryter for den formelle stemningen som blir til ved et intervju. Dette gjorde vi for å skape tillit og trygghet rundt intervjuet. I *refleksjonsdelen* utarbeidet vi spørsmål som skulle besvare både problemstillingen og forskningsspørsmålene. Er det spørsmål som er knyttet til vurderinger og erfaringer som selskapsledelsen har, med eventuelle oppfølgingsspørsmål eller omformuleringer. Oppfølgingsspørsmålene var nøye utarbeidet på forhånd, slik at vi sikret oss essensiell informasjon hvor det var nødvendig. Det er også viktig med slike oppfølgingsspørsmål for å hindre at respondenten snakker gjennom hele intervjuguiden for egen maskin (Tjora, 2012). *Avrundingsspørsmålene* skal lede oppmerksomheten bort fra refleksjonsnivået hvor de skal normalisere situasjonen mellom respondenten og intervjuet (Tjora, 2012). Her var vi veldig klare på at vi skulle avslutte intervjuet på en god måte, hvor samtlige parter var fornøyde med møtet. Årsaken til dette var at vi ønsket at denne stemningen skulle føre til at det ble lettere å kommunisere med respondentene ved en senere anledning om dette skulle bli nødvendig.

Vi startet med konkrete spørsmål om respondentens utdanning, tidligere arbeidserfaring og om virksomheten. Dette for å synliggjøre hva vi er ute etter, og for å skape en avslappende atmosfære rundt selve intervjuet. Vi opplevde at samtlige respondenter ble mer avslappet når de fikk snakke om seg selv. Videre falt det også naturlig å i forbindelse med innledningen å presentere oss selv, inkludert vår yrkesmessige bakgrunn. Deretter ønsket vi å avklare de fokusområdene vi anså som de mest essensielle for problemstillingen, hvor vi ønsket informasjon direkte knyttet til arbeidet med kvalitetssikring av regnskapet. Vi gjennomførte på denne måten siden vi ønsket å dele selve intervjuet inn i ulike tema, da dette ville gjøre det lettere for respondenten å holde oversikt over hvor vi var i intervjuet, og hva vi primært ønsket svar på. Videre gikk vi inn på spørsmål indirekte knyttet til tillit og corporate governance, da vi ønsket å få utdypende svar på forskningsspørsmålene. Etter dette ønsket vi å avdekke hvilke retningslinjer og føringer styreleder hadde gitt daglig leder for å sikre god kvalitet på regnskapet, og hvilke forventninger daglig leder hadde til styreleder for at vedkommende skulle sikre god kvalitet på regnskapet. Tjora (2012) skriver at det kan være gunstig å stille sensitive spørsmål mot slutten av intervjuet. Derfor valgte vi å avslutte spørsmålene med å spørre om arbeidet med regnskapet hadde endret seg i løpet av de siste årene, da vi ønsket å avdekke om det hadde vært misbruk av regnskapet som førte til enkelte endringer.

### 3.3.4 Gjennomføring av intervju

Tjora (2012) skriver at det bør bygges opp en tillit mellom den som utfører intervjuet og respondenten, slik at det blir naturlig for respondenten å snakke åpent om fortrolige fenomener. For oss var det naturlig å gi respondenten den informasjonen vedkommende behøvde før selve intervjuet, samt å la respondenten velge lokasjon for intervjuet. Videre skriver han at samtidig som man tilstreber en uformell situasjon hvor respondenten skal være avslappet, er det intervjueren som har ansvaret for å etablere rammen for intervjuet. Ønsket sluttresultat var å skape en naturlig samtale med respondenten, hvor vi kunne gå dypere inn på temaene vi anså som svært essensielle å få svar på. Vi utførte ett intervju på kontoret vårt, da dette var gunstig for respondenten som hadde møte i samme område like før vårt møte. De resterende intervjuene ble avholdt på bedriftenes lokasjoner, noe vi følte fungerte godt. Begge deltok på samtlige intervju siden vi ønsket at reliabiliteten på intervjuene skulle vært mest mulig like. Vi valgte å bytte på hovedansvaret, hvor den ene stilte hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål, mens den andre skulle lytte og hjelpe til når den som hadde hovedansvaret ikke fikk utfyllende svar. Da kunne den andre forklare og gi eksempler på hvordan vi tolket spørsmålet. Årsaken til dette er at vi begge ønsket å prøve oss i rollen som intervjuer, noe som viste seg å fungere svært godt.

Intervjuene ble gjennomført som avtalt, og lengden på intervjuene varierte fra 30 til 50 minutter. På forhånd hadde vi bedt respondentene sette av 60 minutter, men enkelte var rett på sak i sine svar. Vi merket raskt at disse hadde gjort gode forberedelser før selve intervjuet, noe som førte til at de ble svært effektive. Vi benyttet båndopptaker på samtlige intervju, og informerte om dette i informasjonsskrivet og ved selve intervjuet. I tillegg informerte vi om at samtlige respondenter ville bli anonymisert, og at datamaterialet fra båndopptakeren ville bli slettet. Samtlige godtok dette, men ville se det transkriberte resultatet før vi eventuelt kunne benytte dataen. Vi oppdaget raskt at det var en fordel å benytte båndopptaker, hvor begge kunne fokusere på det som var essensielt. Dette gjorde at vi kunne vie vår fulle oppmerksomhet til respondenten og de svarene som ble gitt. Tjora (2012) mener at dette sørger for god kommunikasjon og flyt i intervjuet, samt at man kan be om utdypning og konkretisering om det skulle være nødvendig. Videre vil vi ved bruk av lydopptak kunne benytte direkte sitater som ikke er modifisert av den som utfører intervjuet.

### 3.4 Analyse av data

I denne delen av dette kapitlet vil vi gjøre rede for de stegene vi har gått gjennom for å analysere datamaterialet fra intervjuene. Siden vi hadde lydopptak av intervjuene, gjennomførte vi transkriberingen av disse med en gang etter hvert enkelt intervju. Vi valgte fullstendig transkribering siden vi anså dette som nyttig i vår situasjon. Det fremkommer mye informasjon under et slikt dybdeintervju, og vi utførte dette siden vi ønsket informasjonen på detaljnivå. Årsaken til dette er at vi har mange ulike tema som blir tatt opp under intervjuet og da er det nødvendig systematisk skille dem.

Johannessen et al. (2011) skriver at når data er samlet inn fra intervju, så består analysen blant annet i å finne en meningsfull inndeling av materialet. Ved tverrsnitts basert inndeling av dataene konstrueres et system for å *indeksere* datamengden (Johannessen et al., 2011). Dette vil si å merke setninger eller avsnitt som gjør det mulig å identifisere og finne igjen de temaene vi skal forske på. De kaller denne prosessen for *kategoribasert inndeling*, fordi indekssystemet ofte ender i en form for kategorisering. Datamaterialet er delt inn i ulike enheter som får en kode. Kodingen er basert på enhetens meningsinnhold, og like avsnitt og sitat tildeles samme kode (Tjora, 2013). Vi vil dermed få et godt utgangspunkt med god oversikt over innsamlet datamateriale slik at vi lettere kan se sammenhenger. Johannessen et al. (2011) skriver at tanken bak kategorisering er at forskeren benytter et sett med kategorier systematisk og konsekvent på hele datamaterialet. Disse vil fungere som overskrifter, hvor de gir en beskrivelse av hva hver tekstdel handler om, samt hva som er nyttig for å styre leseren gjennom teksten (Johannessen et al. 2011). Vi har kategorisert datamaterialet etter tema, henholdsvis regnskapskvalitet, valg av regnskapsfører, tillit og corporate governance. Vi ønsket å være forsiktig i tilnærmingen med å splitte datamaterialet i små elementer, da vi ønsket at dataen enkelt skal kunne tilskrives forskningsspørsmålene. Årsaken til dette er at vi ønsket å unngå at materialet mistet sin opprinnelige betydning.

I formidlingen av den kvalitative forskningen benytter vi direkte sitater fra intervjuene. Dette vil kunne gi leseren en mulighet til å få bedre innsikt i empirien, enn om vedkommende skulle lest vår tolkning av den. Sitatene vil være skrevet i kursiv og med anførselstegn slik at det er tydelig for leseren at vi henviser til et sitat. Ved bruk av sitater vil det påfølgende en forklarende del, hvor vi vil forsøke å avdekke hvordan de er benyttet og tolket av oss.



### 3.5 Kvalitet i den kvalitative forskningen

I denne delen av studien tar vi for oss datamaterialets kvalitet og kvaliteten på utførelsen av forskningen. Tjora (2012) benytter fem kriterier for å si noe om kvaliteten på den forskningen som er utført. Disse kriteriene er *pålitelighet*, *gyldighet*, *generaliserbarhet*, *transparens* og *refleksivitet*. Vi vil benytte pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet som kriterier for kvalitet på den kvalitative forskningen.

#### 3.5.1 Pålitelighet

Forskningens pålitelighet knytter seg til nøyaktigheten av forskningens data, hvilke data som benyttes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011). Påliteligheten sier om dataen faktisk korrelerer med virkeligheten og ikke er påvirket av forskerens eget engasjement. Tjora (2012) hevder at engasjementet vil kunne betraktes som støy i forskningen ved at det kan påvirke resultatene. Han mener det er viktig å gjøre rede for hvordan man selv kan komme til å prege forskningsarbeidet og bearbeidelsen av datamaterialet. Vi var dermed veldig oppmerksom på kontinuerlig å reflektere over hvorvidt vi hadde noe til felles med respondentene og hvorvidt kunnskapen vår og engasjement kunne påvirke utvalg, datagenerering, analyse og resultater. Johannessen et al. (2011) skriver at man også kan teste dataens pålitelighet ved å gjenta det samme intervjuet med andre respondenter senere, for å undersøke om resultatet blir det samme. Dette vil være svært vanskelig å utføre da hvert enkelt intervju vil være unikt som følge av at de blir utført på ulike lokasjoner, at respondentene har forskjellig bakgrunn, og at tilliten mellom oss og respondentene vil variere.

Tjora (2012) fremhever viktigheten av å benytte seg av lydopptak under dybdeintervju, da dette muliggjør for at vi kan legge frem direkte sitater slik som fortalt av respondentene. Respondentens stemme vil da i noen grad kunne tolkes i sitatet, noe som vil kunne styrke påliteligheten til forskningen (Tjora, 2012). Lydopptaket vil sikre at datamaterialet er gjengitt korrekt slik at vi kan benytte direkte sitater. Dette gir rom for at vi som kan konsentrere oss om kroppsspråket til respondenten, hva de faktisk sa, samt følge opp med oppfølgingsspørsmål. Før intervjuet startet ba vi om tillatelse for å benytte lydopptak, og informerte om at alle lydfiler ville bli slettet etter at transkriberingen var ferdig.

Når vi skal formidle resultatene fra datamaterialet, mener Tjora (2012) at det er viktig å gjøre rede for hvordan perspektiver eller teorier som har bidratt til å forme forskningsdesignet og analysen. Videre fremhever han valg av respondenter og relasjonene mellom forsker og

respondent som faktorer som kan ha betydning for påliteligheten. Vi valgte bevisst virksomheter vi ikke hadde tilknytning til. På en annen side valgte vi bevisst private virksomheter innenfor entreprenørbransjen.

### 3.5.2 Gyldighet

Gyldigheten til forskningen måles ved å undersøke om svarene vi avdekker i forskningen, faktisk svarer på studiens problemstilling (Tjora, 2012). Budskapet til gyldigheten er undersøke om vi måler, det vi tror vi måler. Dersom det er sammenheng mellom fenomenet som undersøkes og de dataene som er samlet inn, er undersøkelsen valid (Johannessen et al., 2011). Kvale (1997) foreslår at vi skal snakke om *kommunikativ* og *pragmatisk gyldighet*, hvor den første testes i dialog med forskersamfunnet og den andre testes ved å stille spørsmål om forskningen fører til endring eller forbedring. På denne måten kan vi kontrollere gyldigheten til forskningen gjennom tidligere forskning. Det vil da være viktig å se om funnene korrelerer med tidligere funn. Dersom disse er sammenfallende med tidligere funn, kan man si at validiteten av forskningen er styrket. Funnene våre er ikke i konflikt med tidligere forskning, og vil styrke forskningen som allerede foreligger på feltet.

Vi har foretatt en kritisk gjennomgang av respondentene og den informasjonen vi har fått av dem. Tidlig i prosessen besluttet vi å benytte mellomstore virksomheter innen offentlig og privat sektor, hvor vi hadde krav om antall ansatte og omsetning. Selskapsledelsen ble valgt siden denne gruppen har god nok kunnskap om regnskapet, samt at de ikke vil ha noen klare motiver om å mislede oss. Vi ønsket å skape en balanse mellom offentlig og privat sektor i studien, slik at vi kunne avdekke mest mulig om fenomenet. Vi har sendt sitatsjekk til respondentene, slik at de kan bekrefte at den informasjonen vi skal benytte, er det de tidligere har informert oss om. Den totale informasjonen vi har fått av respondentene, gir en god beskrivelse av deres arbeid for å sikre regnskapskvalitet, og det er i stor grad enighet i hva de vektlegger.

### 3.5.3 Generalisering

Om resultatene fra intervjuene vurderes som rimelig pålitelige og gyldige, gjenstår spørsmålet om resultatene primært er av lokal interesse eller om de kan overføres til andre intervjupersoner og situasjoner (Kvale og Brinkmann, 2009). Det vil si at ut fra våre erfaringer med en situasjon, så forutser vi nye hendelser. Det vil danne seg forventninger om fenomenet, og det som kommer til å hende i liknende studier. Dette vil være en utfordring for studien da vi kun har ti

respondenter fordelt på fem virksomheter. Det vil dermed blir vanskelig å generalisere den innsamlede, og dette er, noe vi synes er viktig å presisere. Basert på respondentene og valg av problemstilling, så har vi en *naturalistisk generalisering*. Denne er basert på personlige erfaringer, og kan ha forskningsmessig nytte fordi andre forskere i sin lesning kan teste studiens *gyldighet*.

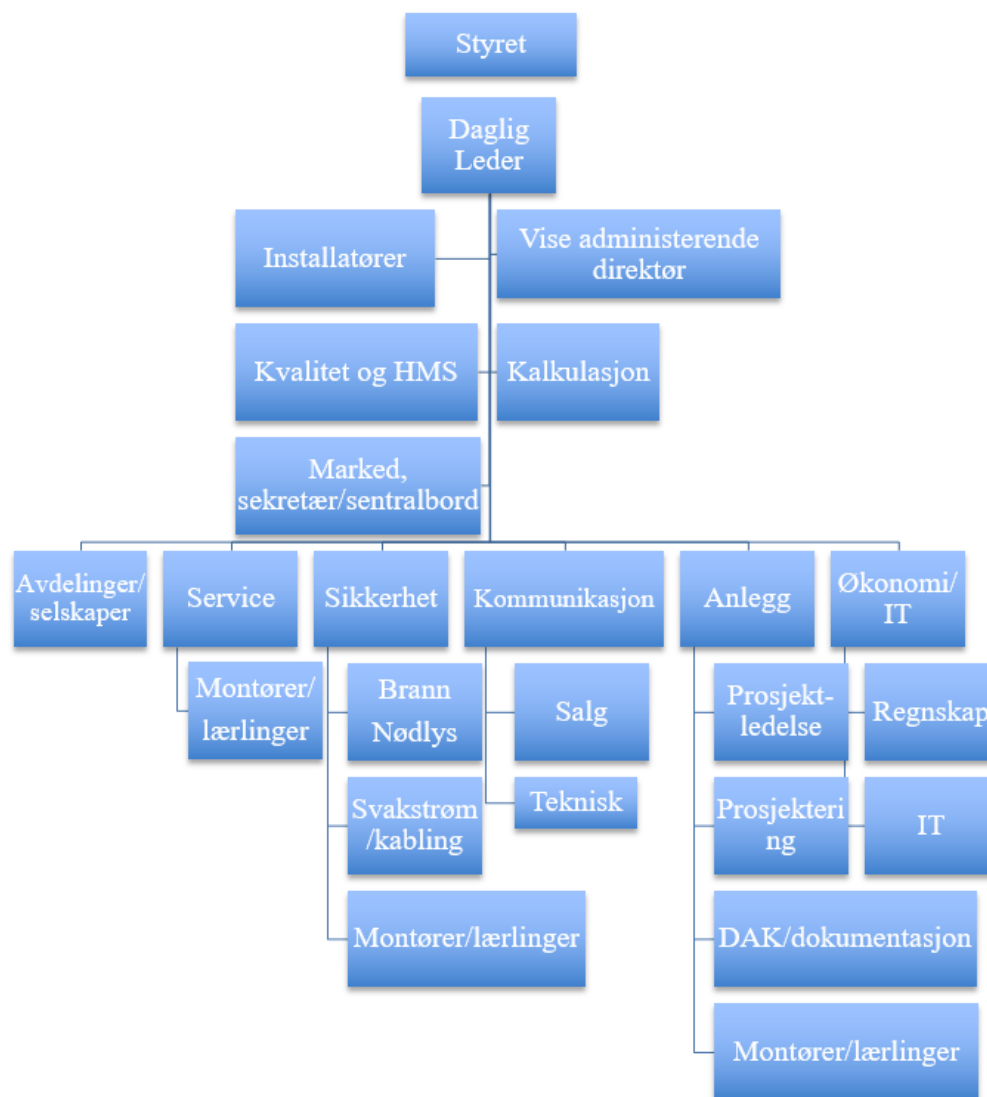
## 4. Empiri del 1

Vi vil først presentere virksomhetene, respondentene og deres organisering. Deretter vil vise vi på ansvaret selskapsledelsen har fra regnskapsloven og aksjelovens ståsted. Vi vil også påpeke hva revisorloven sier om revisors rolle.

### 4.1 Virksomhet en – V1

Virksomheten driver innenfor elektrobransjen, og er en ledende virksomhet med lang fartstid i bransjen. Virksomheten har 200 ansatte og omsetter for ca. 220 millioner. Virksomheten eies 100 % av holdingselskapet til daglig leder, og virksomheten har eierskap i to ikke heleide datterselskaper.

Vi har snakket med SL1 og DL1 i denne bedriften. DL1 er per dags dato kun viseadministrerende direktør, men vil i løpet av våren 2016 ta over som administrerende direktør for sin far. DL1 er utdannet siviløkonom fra Norges Handelshøyskole, har sittet i styret i virksomheten siden 2004 og ble ansatt i 2011. SL1 er ekstern og har innehatt stillingen som styreleder i omlag 20 år. SL1 har ingen aksjer, er ikke ansatt i virksomheten og betegner derfor virksomheten som dem eller de. S1 har en mastergrad innenfor økonomi fra Norges Handelshøyskole og bakgrunn som konsulent, bedriftsutvikler og styreleder i en rekke selskaper.



Figur 3: Organisasjonskart V1

#### 4.2 Virksomhet to – V2

Virksomheten er et rørleggerfirma med langt fartstid i bransjen, hvor virksomheten har eksistert i nærmere 150 år. Virksomheten har omlag 100 ansatte, og omsetter for 170 millioner. Virksomheten ble tidlig på 2000-tallet kjøpt opp av nåværende SL2, som på den tiden var daglig leder og hadde innehatt stillingen siden tidlig på 90-tallet. I dag er SL2 sin sønn, daglig leder og DL2 var først styreleder i 3 år. SL2 eier 60 % av virksomheten, mens resterende eies av to eksterne investorer. Virksomheten har tre datterselskaper, hvor SL2 også er styreleder i disse.

DL2 er utdannet jurist, har ingen formell økonomiutdannelse og har nå vært i virksomheten i 7 år. SL2 har utdannelse fra NTH, nåværende NTNU, og har jobbet som konsulent før han startet i entreprenørbransjen. SL2 har også tatt noe utdannelse innen økonomi.



**Figur 4: Organisasjonskart V2**

#### 4.3 Virksomhet tre – V3

Virksomheten er et datterselskap av et AS som er heleid av en norsk kommune, og driver med innhenting av alle avfallstyper for kommunens innbyggere. Virksomheten har omlag 100 ansatte og omsetter for ca. 170 millioner. Virksomheten er ikke i konkurransesituasjon, da de har fått oppdraget tildelt i egenregi av kommunen. Søsterselskapet til selskapet derimot, er i konkurransesituasjon. Det er derfor essensielt for selskapsledelsen å unngå kryss-subsidieringer mellom disse to selskapene.

DL3 har sin faglige bakgrunn fra forsvaret, hvor ledelse alltid har vært en rød tråd. Etter sin karriere i forsvaret, har DL3 tatt økonomifag for å få mer faglig tyngde med tanke på regnskap. DL3 har vært ansatt som daglig leder i selskapet i omtrent 5 år. SL3 i selskapet er en fylkessekretær i et politisk parti og er utdannet automatiseringsingeniør. SL3 har sittet i styret siden 2008 og ble styreleder i 2012. Styret oppnevnes av formannskapet på generalforsamling og det er nestleder i konsernstyret som sitter som styreleder i denne virksomheten. Styreleder i konsernet sitter som styreleder i søsterselskapet fordi det er der økonomien til konsernet ligger.



Figur 5: Organisasjonskort V3

#### 4.4 Virksomhet fire – V4

Virksomheten er et statsforetak som driver med investeringsvirksomhet i eiendom og næringsbygg. Virksomheten har eierskap i ca. 140 selskaper i hele Norge. Virksomheten omsetter for ca.150 millioner og har omlag 50 ansatte.

DL4 er utdannet bygningsingeniør og har en MBA fra Norges handelshøyskole. DL4 har jobbet som konsulent innenfor banksektoren, og med rådgivning innenfor ingeniørbransjen. DL4 har vært i virksomheten i to omganger og ble i første omgang ansatt som regionsjef for eiendomsavdelingen. Etter dette gikk DL4 inn i banksektoren før DL4 vendte tilbake som eiendomsdirektør og tok over som administrerende direktør for omtrent ett års siden. SL4 har en mastergrad innenfor økonomi og ledelse fra BI, har tidligere jobbet som controller i Statoil og har også jobbet som gründer. I dag er SL4 leder for en virksomhet med ansvar for næringsutvikling i en region i Norge.

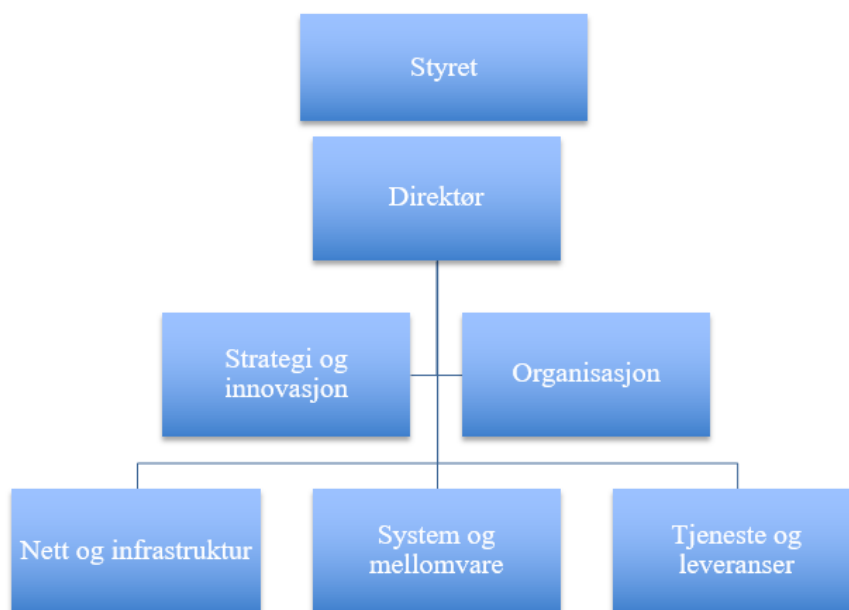


Figur 6: Organisasjonskart V4

#### 4.5 Virksomhet fem - V5

Virksomheten er et AS eid av et departement i Norge. Den har omlag 100 ansatte og omsetter for rundt 260 millioner kroner. Virksomheten har ansvar for å drifte ulike IKT-tjenester som leveres til forskningsinstitusjoner, høyskoler og universiteter i Norge.

DL5 er utdannet fra datalinjen ved NTNU, tidligere NTH, og har vært administrerende direktør for virksomheten siden 1993. SL5 har en mastergrad innen ledelse og en bachelor i økonomi. SL5 jobber i dag som assisterende universitetsdirektør på et universitet i Norge.



Figur 7: Organisasjonskart V5

#### 4.6 Hva sier lovgivningen om selskapsledelsens ansvar?

I følge lovverket stilles det krav til selskapsledelsen. Vi har foretatt en gjennomgang av de mest sentrale lovene, og vi vil bruke noen av disse for å danne et bilde av hva som forventes av selskapsledelsen i mellomstore virksomheter.

##### 4.6.1 Regnskapsloven

Plikten til å utarbeide årsregnskap og årsberetning gjelder alle regnskapspliktige i henhold til regnskapsloven (rskl) § 2-1, og etter lovens § 3-1 skal årsregnskapet og årsberetningen fastsettes senest seks måneder etter regnskapsårets slutt. Fastsettelsen innebærer at det besluttes om foretakets offisielle regnskap. Overholdes ikke fristen kan dette medføre straffeansvar, jf. § 8-3 og mulige forsinkelsesrenter, jf. § 8-3. Denne bestemmelsen er respondentene i denne studien svært opptatte av, og de påpeker viktigheten av rettidig levering av årsregnskapet.



Videre har mange av respondentene fokus på rskl. § 3-2a, som sier at årsregnskapet skal gi et rettviseende bilde av den regnskapspliktige og konsernets eiendeler og gjeld, finansielle stilling og resultat. Bestemmelsen er gitt i henhold til selskapsdirektivet art. 2 for å oppfylle kravet om «a true and fair view». Selskapene må etter § 7-1 fjerde ledd gi tilleggsopplysninger dersom bestemmelsene i regnskapsloven ikke tilstrekkelig gir et rettviseende bilde. Bestemmelsene må ses i sammenheng med prinsippet om god regnskapsskikk, jf. § 4-6.

Ingen av virksomhetene kan defineres som små foretak etter regnskapsloven § 1-6 og innholdet i årsberetningen må gi ytterligere informasjon om virksomheten i henhold til § 3-3a, jf. § 1-5. Noen av kravene er identiske for små og store foretak, men etter § 3-3a så må årsberetningen minst omfatte en rettviseende oversikt over utviklingen og resultatet av den regnskapspliktige virksomheten og av dens stilling. Opplysningsplikten er derfor omfattende.

Enkelte av respondentene var svært opptatte av ansvaret som er knyttet til undertegning av årsregnskapet og årsberetningen. Dette er regulert i § 3-5, hvor årsregnskapet og årsberetningen skal underskrives av samtlige styremedlemmer og daglig leder. Vi ønsker å presisere følgende: om noen har innvendinger mot årsregnskapet eller årsberetningen, skal vedkommende underskrive med påtegnet forbehold og gi nærmere redegjørelse i årsberetningen jf. § 3-5.

Rskl. § 4-2 er svært essensiell for flere av virksomhetene i denne studien, da alle har noe usikkerhet knyttet til verdivurderinger. De må på bakgrunn av tilgjengelig informasjon benytte det beste estimatet, på bakgrunn av den informasjonen som er tilgjengelig når årsregnskapet avlegges. Videre vil viktigheten av prinsippanvendelsen være fremtredende, da bruken av ulike prinsipper kan føre til store feil over tid: «Årsregnskapet skal utarbeides etter ensartede prinsipper som skal være konsistent over tid» jf. § 4-4.

#### **4.6.2 Aksjeloven**

Styret og ledelsens oppgaver og saksbehandling er regulert av aksjeloven (al) §§ 6-12 til 6-34. Al. § 6-12 (1) sier at forvaltningen av selskapet hører under styret, samt at de skal sørge for at organiseringen av virksomheten er forsvarlig. I denne studien vil al. § 6-12 (3) være svært sentral, da denne loven fastslår at styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter, og påse at dets virksomhet, regnskap, formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Videre skal styret føre tilsyn med den daglige ledelsen og selskapets

virksomhet, samt fastsette en instruks for den daglige ledelse, jf. § 6-13. Daglig leder skal sørge for at regnskapet er i samsvar med lov og forskrifter, jf. § 6-14 (4).

Daglig leder skal minst hver fjerde måned, gi styret informasjon om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling, jf. § 6-15 (1). Om det er ansattrepresentanter i styret skal det foreligge en styreinstruks. Denne fastsettes av styret og gir nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling, jf. § 6-23.

#### **4.6.3 Revisorloven**

Styret i revisorpliktige virksomheter skal hvert år ha møte med revisor uten at daglig leder eller andre fra den daglige ledelsen er til stede, jf. Revisorloven (revl) § 2-3. Formålet med denne bestemmelsen er at styret og revisor skal drøfte regnskapsmessige forhold, der revisor ser svakheter og mangler ved de vurderingene den daglige ledelsen har gjort. Revisor skal utføre revisjonen etter beste skjønn, hvor det inngår at vedkommende skal vurdere risikoen for feilinformasjon i årsregnskapet, jf. § 5-2. Revisor skal ha tilstrekkelig grunnlag for å vurdere hvorvidt det foreligger brudd på lover og forskrifter av vesentlig betydning for årsregnskapet, jf. § 5-2.

## 5. Empiri del 2

Vi vil her presentere den innsamlede empiri. Først vil vi presentere hva selskapsledelsen legger i regnskapskvalitet, for presentere de ulike virksomhetenes regnskapsmessige risikoer, opplevde utfordringer med regnskapet og hva de vektlegger ved valg av regnskapsfører. Deretter vil vi presenter empiri knyttet til forskningsspørsmålene i studien. Innledningsvis vil studien se på corporate governance, og hvilke mekanismer som er fremhevet, før den avslutningsvis ser på tillit til ansatte, regnskapsfører og revisor.

### 5.1 Hva karakteriserer selskapsledelsens vurderinger knyttet til regnskapskvalitet?

Vi har gjennom tre spørsmål i intervjuene forsøkt å fange opp hva respondentene legger i regnskapskvalitet uten å eksplisitt spørre direkte om hva de legger i begrepet, da dette er et vidt begrep.

Alle mener det er viktig å følge regnskapsloven, som SL4 sier: *«Regnskapet og regnskapsavleggelsen er den formelle delen, den skal være lovmessig.»* Noen har en svakere refleksjon rundt loven, for eksempel sier DL2: *«Det jeg noterte meg når dere spør hva jeg mener er viktigst i forhold til regelverket, så er det å følge det. Det er ikke noe spesielt annet.»* SL3 svarer slik: *«Det er litt vanskelig for meg å svare på, som ikke er fagmann.»* Dette kan være en gjenspeiling av at både DL2 og SL3 har manglende faglig bakgrunn. SL1 er mer konkret og sier følgende: *«Periodiseringene, definitivt, at de er mest mulig korrekte. Blir de feil, blir alt feil.»* Noe også DL1 påpekte.

#### 5.1.1 Et rettmessig bilde

Det var ulike egenskaper vedrørende regnskapet som ble nevnt som essensielt av respondentene. SL4 legger vekt på både et rettmessig bilde og regnskapsloven:

*Det ene er i forbindelse med avleggelse av årsregnskapet og årsrapporteringen, at det viser et rettmessig bilde av situasjonen i selskapet, at det følger loven og god regnskapsskikk, slik at vi ivaretar våre eksterne lovstyrte forpliktelser på en gode måte.*

Dette er sammenfallende for samtlige respondenter, da flere vektlegger viktigheten av at regnskapet skal vise et rettmessig bilde av virksomheten, og at regnskapet skal være rettidig og nøyaktig.

Et annet aspekt respondentene påpeker, er hvordan regnskapet utarbeides slik at de selv får nytte av det. DL1 peker på sammenlignbarhet: «Det å vite at det er en rød tråd i måten vi vurderer det på, sånn at det er sammenlignbart fra måned til måned og år til år. Det er nok den detaljen som er viktigst.» Dette gjør det lettere for ledelsen å følge opp regnskapstallene, og for eksempel se på eventuelle avvik. Dette er knyttet opp imot det SL5 sier:

*Det viktigste for meg er at det er ryddig, at det er forståelig i den forstand at virksomheten er en teknologisk virksomhet, slik at regnskapet er forståelig for styret, at det er ryddig og riktig satt opp og at vi er trygge på at det som kommer til behandling til styret er i orden.*

SL5 påpeker at det er viktig at regnskapet fremstilles riktig, men på en forståelsesfull måte og med hensyn til styret.

### **5.1.2 En konservativ tilnærming**

V1, V2 og V4 har størst regnskapsmessig risiko knyttet til beholdningsvurderinger og verdsettelse av balanseposter. Et begrepet som er sentralt hos disse er konservatisme. DL1 forklarer både dette og fordelene med å være et familieselskap:

*Det er en fordel for oss at vi er lokalt eid og at vi slipper å tilfredsstille et konsern som skal ha 5 % resultatmargin i året. Da vil det være lettere å ta inn litt ekstra på et prosjekt. Det er jo subjektive vurderingen som ligger bak. Det å ha mulighet til å vurdere riktig og forsiktig er nok viktig for vår del.*

DL2 understreker også dette ved å si at: «Tanken vår er at vi alltid skal vurdere såpass forsiktig at det på slutten, når anlegget er ferdig, så blir graden bedre enn vi hadde meldt. Det skal alltid være slik at vi må løfte graden opp.» Begge utsagnene er knyttet til at de ikke ønsker at regnskapet skal fremstå bedre enn det er, og at de heller ønsker å overraske positivt i fremtiden, enn å være for positivt i dag, og vise til tap senere.

DL4 knytter konservatisme direkte opp imot regnskapskvalitet når vi snakker om viktigheten av vesentlighetskriteriet for virksomheten. V4 har utarbeidet et etterkalkyle-prinsipp, hvor de går gjennom alle tilknyttede virksomheter i sine regnskap, og eventuelle korreksjoner kommer på neste års regnskap. DL4 forklarer hvorfor:

*Man har ikke all informasjonen når man avlegger regnskapet, så man får såkalte estimatavvik og kvaliteten måles i hvor stort estimatavvikene er fra år til år. Styret er opptatt av at estimatavviket ikke blir for stort, det handler om hvor man legger listen.*

Her presenterte DL4 viktigheten av å være konservativ og knytter det direkte opp imot regnskapskvalitet, altså at kvaliteten på regnskapet måles i hvor godt man treffer med sine prognoser. Dette vil kunne forklare grundigheten av arbeidet som ligger til grunn. DL5 og SL1 påpekte også dette, hvor SL1 krever at administrasjonen legger frem en prognose etter sommeren for å estimere resultatet ved årsslutt:

*Da vil jeg vite hva topplinjen og bunntlinjen blir på slutten av året, om det er gjetting, kvalifisert gjetting eller finurlig regning, bryr jeg meg ikke så mye om. Når vi nærmer oss årsskifte vil jeg se på treffprosenten for å se hvor flinke de er til å vite hva de holder på med.*

Dette er for å sjekke hvor godt ledelsen klarer å treffe med sin prognose, noe som kan være en indikasjon på hvor godt de kjenner selskapet og markedet. Disse eksemplene viser fokus mot treffsikkerhet i estimater. For å klare dette er det viktig at ledelsen og de ansatte har et forhold til vurderingspostene, og klarer å vurdere disse på best mulig måte.

### **5.1.3 De rapporterer ikke utover minimumskrav**

Vi mente at det kunne være interessant å høre om hvordan virksomhetene stilte seg til regnskapsloven og dens rapporteringskrav, og om noen mente at mer rapportering kunne være en pekepinn på regnskapskvalitet. Nesten ingen av respondentene mente dette var et viktig aspekt med regnskapet. For eksempel sier DL2 følgende: «Årsberetningen er så kort som mulig ... Det er ikke noe mål for oss å være på minimum, men det kan godt være at vi er på minimum.» Dette er noe som er dekkende for nesten samtlige respondenter. DL1 argumentere med at virksomheten er familieeid: «Det er egentlig ikke noe grunn til å rapportere utover minimum. Virksomheten er 100% eid av familiens holdingselskap, sånn sett har ikke samfunnet særlig mye interesse av å vite mye.»

DL1 kommer også med en erfaring fra en tidligere jobb: «Jeg jobbet i annen virksomhet før, der var det trykking av egne årsrapporter... Vi kommer nok ikke dit.» Denne virksomheten var mye større enn V1, som kan være en av årsakene til mer rapportering.

SL4 og SL5 er de eneste av respondentene som mener sine virksomheter gjør dette, selv om DL4 og DL5 svarte nei på dette. SL4 argumenter slik:

*Jeg oppfatter at vi rapportere utover minimumskravene, vi rapporterer det som vi anser relevant for å få frem. Vår virksomhet er en veldig spesiell type virksomhet med store eiendomsporteføljer, en sammensatt virksomhet med dels heleide, deleide og tilknyttet selskaper blant annet. Slik at vi har fokusert på å rapportere de tingene vi mener er nødvendig for å gi et riktig bilde av virksomhet.*

Her er det altså ulike oppfatninger mellom styrelederne og de daglige lederne. Selv om nesten ingen av virksomhetene rapporterer utover minimumskrav, så har de fleste en refleksjon rundt dette, og hvorfor de ikke gjør det. SL1 har en treffende oppsummering:

*Som jeg bruker å si, står man med en fot utenfor stupet og den andre foten i løse luften, så sliter du. Da må man ha voldsomt med rapportering. Her i denne bedriften kan man klare seg stort sett med minimumskravet.*

Et alternativ er at det å rapportere er en måte og overbevise omverden på, at ting er på stell, selv om det nødvendigvis ikke er det. Et annet alternativ kan være at ledelsen, i dårlig perioder, ønsker en sterkere internkontroll, som krever høyere grad av rapportering og tettere oppfølging internt.

De offentlige virksomhetene, har i større grad enn de private reflektert over deres samfunnsmessige bidrag og rapportering. SL3 og DL3 er enige, når begge sier at virksomheten tar samfunnsansvar, som kunne blitt rapportert. DL3 sier: «Vi kan bli enda bedre på samfunnsansvar selv om vi gjør mer enn vi trenger. Hvor mye ressurser vi skal bruke på det må avveies fortløpende.» DL4 påpeker også at de har et ansvar, men at de ikke legger vekt på dette i årsregnskapet: «Vi har også behov for å vise effekt, samfunnsøkonomisk effekt, vi legger mer vekt på dette, så blir regnskapet egentlig mer en kontrolløvelse.» DL5 fokuserer også i større grad på hva de gjør med pengene de mottar: «Vi skal ikke sløse med penger og vi skal ikke salte de ned, men bruke de på en fornuftig måte, det ligger først.» Samfunnsansvar ligger implisitt i dette, men fokuset er ikke på rapportering utover minimumskrav.

Felles for alle disse offentlige virksomhetene er at alle er klare over at de har og at de tar et samfunnsmessig ansvar, men nesten ingen ser poenget med å uttrykke dette eksplisitt, i noen

stor grad i regnskapet. En årsak til at vi har fått noen negative svar på dettespørsmålet kan også skyldes det SL4 sier: «*I forhold til årsregnskapet og notene så er det ikke slik at vi i styret sitter og sammenligner med loven og hva som er minimumskravet. Minimumskravet forventes ivaretatt.*» Altså at respondentene rett og slett ikke har reflektert rundt dette, og heller svarer nei, «vi holder oss til minimum», uten at de selv er klar over at de overgår minimum.

#### 5.1.4 Hvor er det størst sannsynlighet for regnskapsmessige feil?

For å kunne føre et rettmessig og nøyaktig regnskap, noe alle respondentene påpeker er viktig, må man kjenne sin egen regnskapsmessige risiko. Dette er meget sentrale poster, da det ofte er de store vurderingspostene som kan føre til vesentlige feil i regnskapet.

For de privat eide virksomhetene er beholdningsvurderinger og vurdering av prosjekter essensielt. DL1 understreker dette ved å si følgende:

*Man kan manipulere regnskapene med småjusteringen på beholdningsvurderingen. Derfor er det viktig at det er en rød tråd i måten vi vurderer på, slik at det er sammenlignbart måned til måned, år til år.*

Dette er også DL2 enig i: «*Risikoen hos oss er om vi har vurdert beholdningen på anleggene våre riktig, det er vår eneste risiko.*» V2 har løst dette ved å utarbeide noe de kaller massearket, et regneark hvor de vurderer hvert enkelt anlegg og prosjekt hver eneste måned. SL2 sier: «*Vi tror at det er ikke mange andre i vår bransje som gjøre dette. Vi gjør det på alle jobber, hvert eneste anlegg, de store, men også badejobber, varmepumper og andre mindre jobber, hver måned.*»

Opp imot større vurderinger er det kun V4, av de offentlig, hvor dette vektlegges i stor grad. Her ligger risikoen i balansepostene, og vurdering av disse. SL4 sier følgende:

*Veldig opptatt av de postene som klassifiseres med høyest risiko. Hos oss er det balanseposter slik som aksjenoteringer og resultat i tilknyttete selskap. Dette er utfordrende når man har en slik stor portefølje av døtrer og tilknyttede selskaper, at man er sikker på at balanseverdien er intakte.*

For de to siste offentlige virksomhetene legges det mer vekt på overordnet økonomi. For V5, nevner SL5 flere poster som i de senere år har fått styrets oppmerksomhet, slik som for

eksempel pensjon, leie av nett og store investeringer i en type kabel, hvor de har mottatt øremerkede midler fra departementet. Knyttet til leie av nett og leiekontrakten uttaler SL5 følgende: «*Det har stor oppmerksomhet i regnskapet, som en type overordnet langsiktighet.*» Litt senere i intervjuet, sier SL5 dette vedrørende leieavtalen: «*Den går ut i 2023, og da ligger det en stor investering foran oss. Den er både eier og styret klar over.*»

### 5.1.5 Få utfordringer i regnskapsutarbeidelsen

Vi ønsket å se hvorvidt respondentene hadde opplevd noen utfordringer knyttet oppimot utarbeidelsen av regnskapet. Her ønsket vi å avdekke opplevelser knyttet opp imot brudd på tillit og utro tjenere. Et tilfelle var SL1, som i en tidligere virksomhet hadde opplevd en stor utfordring knyttet til overvurdering av aktiva. SL1 satt i styret, og styret oppdaget ikke dette før etter årsregnskapet var underskrevet. Påfølgende år gikk virksomheten konkurs.. SL1 sier følgende i denne sammenheng:

*Jeg løste det ved å skrive et brev til ledelsen, i tide da, før konkursen, før noen andre reagerte. Jeg skrev et brev til ledelsen og tok forbehold om min underskrift, på grunn av at jeg hadde grunn til å vite at aktiva var kraftig overvurdert. Resten av styret fikk problemer av sin underskrift, men de kom ikke å spurte meg om noe.*

Videre på spørsmål om hvorfor dette skjedde, sier SL1:

*For å få finansiering. Ledelsen hadde oppdaget at de var i trøbbel og ledelsen oppdaget det først. Så førte de omverden bak lyset med å overvurdere aktiva, slik at kreditorer, leverandører, bank, låneinstitusjoner bare pøste inn penger i den tro det var verdt noe, men så var det bare luft. Det er en bevisst handling som står bak en overvurdering av aktiva.*

Dette er det beste og klareste eksemplet vi fikk knyttet til misbruk av regnskapet, og som SL1 understreker: «*Det er skummelt, og det foregår til dels i mange bedrifter.*» Det er altså tydelig at slik problematikk kan oppstå, og at det vil være en stor utfordring for omverden om slike virksomheter går konkurs. En alvorlig konsekvens av dette kan være at leverandører ikke får innfridd sine kundefordringer. Dette aktualiserer arbeidet med å sikre regnskapskvalitet.



De andre respondentene rapporterte ikke å ha opplevd noen særlige utfordringer opp imot regnskapet, som er relevant for denne studien. En av årsakene til dette kan være jobberfaring og utdanning, som SL4 og SL5 legger vekt på. SL4 påpeker ingen utfordringer og sier:

*Jeg kommer fra Statoil systemet, blant annet som controller for internasjonal virksomhet, og har gjennom dette vært underlagt et styringsregime av høy kvalitet. Ut ifra det profesjonelle apparatet som Statoil representerte, så har ikke jeg opplevd spesielle utfordringer.*

### 5.1.6 Insourcing eller outsourcing

Et siste aspekt opp imot regnskapskvalitet er insourcing eller outsourcing av regnskapstjenester, og hvilke valg som er tatt. V1, V2 og V3 har dette internt, mens V4 og V5 har outsourcet det til eksterne selskaper.

For de virksomhetene som har regnskapet internt er nærhet et argument som går igjen i datamaterialet. Både DL3 og DL2 er enig i følgende utsagn fra DL1: «Både for å få nærhet til det, og følelsen av at alle sammen drar i samme retning.» DL2 begrunner også valget av intern regnskapsføring med at de får synergieffekter av å beholde dette innad, da de uansett vil trenge økonomifunksjoner, slik at de får utnyttet kapasiteten. DL2 sier at intern regnskapsføring kan være et element som sikret kvaliteten på regnskapet og begrunnet dette på følgende måte: «Jeg tror det er vanskeligere, samme hvor dyktig regnskapsfører du er. Det er ikke like lett å føre et godt regnskap når du ikke sitter i samme lokale.» Dette understreker viktigheten av intern regnskapsføring, som et av deres bevisste valg for å sikre kvalitet på regnskapet.

For V3 er det morselskapet som produserer økonomi og regnskapstjenester til de to heleide datterselskapene, men disse har base i samme lokale som virksomheten, så selv om de ikke har denne tjenesten selv, så er det er snakk om et definisjonsspørsmål. SL3 påpeker også at det blir som å ha det internt: «Ja, de har daglig kontakt, så den biten der kan ikke sammenlignes med å ha outsourcet det.» SL3 påpeker også at det vil gi virksomheten synergieffekter av å ha regnskapet internt, da denne kompetansen kan benyttes i andre sammenhenger enn å føre regnskap.

V4 og V5 argumenter med at de ikke ønsker å bygge opp denne kompetansen innad i sine virksomheter. DL5 sier følgende i denne sammenheng: «Vi kjøper tjenester utover det som er

vårt hovedområde.» DL5 er videre klar over utfordringene ved å outsource:

*Det er klart at når man har ting utenfor så er det en kommunikasjonsutfordring, ting kan bli misforstått. Ved skifter og nye ansatte som kommer, så må disse læres opp, men nå har det vært stabilt lenge, og mitt inntrykk er at det fungerer utmerket. For øyeblikket er fordelene mye større enn ulempene.*

Det skal nevnes at begge virksomheter også har noen regnskapsfolk innad i staben, som DL5 sier: «Har regnskapsfolk her hos oss også, men er de eksterne som kjører agressosystemet for oss, tar imot alle bilagene og følger opp». Dette tolker vi som at de har et eksternt selskap til å gjøre selve føringene og bilagsføringen, men egne ansatte til det mer overordnede bildet. Noe DL5 understreker: «Ganske omfattende regnskapsføringer så dette kan ikke de eksterne regnskapsføreren håndtere, så det er det vi håndhever, det er dette økonomijengen følger med på i tillegg til lover og regler.» Videre har V4 løst nærhetsproblematikken som oppstår med ekstern regnskapsfører ved å fremleie til ekstern regnskapsfører i samme bygg.

V4 er den minste virksomheten når det gjelder antall ansatte, men DL4 argumenterer ut i fra hvor omfattende virksomheten strekker seg i eierskap til andre virksomheter. DL4 sier:

*Vi kan ikke hente inn regnskapet til 140 selskaper for å avlegge vårt eget regnskap. Det er ganske stor forskjell på en investering som har en balanseverdig på over 2 milliarder og en som har en balanseverdi på 500 000 kr. Hvilken informasjon må være nøyaktig og hva kan du på en måte anta.*

Dette sitatet må ses i forhold til en vesentlighetsvurdering, men det illustrerer en av årsakene til at virksomheten ikke kan ha denne kompetansen kun internt, da de behøver mer kompetanse enn det er forsvarlig å bygge opp internt.

### **5.1.7 Nærhet og kompetanse**

En utfordring som kan oppstå ved å ha ekstern regnskapsfører er at man mister den nærheten de andre virksomhetene argumenter for. Dette har V4 løst ved å fremleie til virksomheten som fører deres regnskap. Regnskapsfører er i samme lokale, men over gangen fra virksomhetens kontor. DL4 sier følgende: «Jeg tror det er med å styrke det, at vi har folk som ikke sitter helt innenfor husets fire vegger. Det at man har satt ut regnskapsføringen er med å styrke kvaliteten.»

DL4 argumenter videre mot intern regnskapsfører med følgende utsagn: «Risikoen for feil er større, men også det med faglig utvikling innenfor et regelverk som endrer seg.» DL3 har et annet syn på dette, og begrunner hvorfor de ikke har ekstern regnskapsfører: «Det blir da litt fjernt og litt mindre kontakt.» DL3 fortsetter med å understreke betydningen av å ha intern regnskapsfører: «Den måten å organisere på, tror jeg er med på å forsterke kvaliteten på regnskapene våre.» DL3 mener at å ha regnskapsføringen internt kan bidra til å forsterke kvaliteten på regnskapet.

Til slutt er styrelederne i de private virksomhetene litt uenige med sine daglige ledere. SL2 sier at de også benytter en ekstern regnskapsfører av og til, om det er noen oppgaver rundt moms eller nye regelverk som skal håndteres. SL2 sier videre at den eksterne regnskapsføreren, som driver et eget regnskapsførerkontor: «selvfølgelig er mer oppdatert enn vi klarer å være.» Vedkommende hadde dermed noen motsigende argumenter, hvor det ene talte for å ha regnskapsføringen internt, mens det andre talte for å ha dette eksternt, da de eksterne vil ha mer kompetanse. SL1 som har bakgrunn fra EY sier følgende om temaet: «Tidligere var det regnet som positivt fordi da hadde man tilgang til bilag. Når tror jeg ikke det har så stor betydning lenger.» Årsaken til dette er at det er blitt mye enklere å finne igjen bilagene siden alt er elektronisk.

Begrunnelsen for hvorfor man velger å ha intern eller ekstern regnskapsfører kan summeres opp i noen få ord: nærhet, ressurser, kompetanse og kjernevirksomhet. Det er nærhet som er hovedargumentet og til dels ressursutnyttelse som taler for intern regnskapsføring. Det er tydelig at dette er et sentralt valg fra selskapsledelsen i arbeidet med å sikre regnskapskvalitet. Vi vil videre se på hvilke andre ressurser og mekanismer selskapsledelsen vektlegger for å sikre regnskapskvalitet.

## **5.2 Hvilke corporate governance-mekanismer bruker virksomhetene for å sikre regnskapskvalitet?**

Etter å ha gjennomført samtlige intervju ble det klart for oss at det var forholdsvis like mekanismer i alle virksomhetene. Vi utformet tre spørsmål knyttet opp mot corporate governance i intervjuguiden, hvor vi forsøker å avdekke de ulike mekanismene som påvirker arbeidet med å sikre effektive og gode beslutninger.

### 5.2.1 Like mekanismer for alle virksomhetene

SL1 trekker frem regnskapsavdelingen, revisor, ledelsen selv og styremøtene som viktige ressurser for å sikre at de møter lovens regnskapskrav. Videre gjør SL1 enkelte kontrollpunkter for å sikre at ledelsen har kontroll: «*Jeg kommer til å stille stikkprøve spørsmål. Om de ikke skjønner de, om de starter å lete i papirene sine og må ha hjelp, da blir jeg urolig.*» Derfor mener SL1 at også styremøtene vil være en ressurs, siden styret vil kunne kreve forklaringer på utsatte poster eller transaksjoner. SL4 er her helt enig med SL1, og drar også frem samspillet med revisor gjennom deres årlige møte:

*I det møtet har vi anledning til å diskutere både selskapets regnskapsrutiner, risikostyring, økonomistyring og eventuelle forhold vi legger særskilt vekt på, og så diskuterer vi disse forholdene med revisor. Vi spør også om det er spesielle forhold som revisor vil påpeke ovenfor oss, som vi som styre bør være klar over. Møtet med revisor er veldig viktig.*

SL3 sier at de ofte benytter revisor for å få bistand, men også at de benytter fagpersonell hos kommunen. SL5 påpeker også bruken av revisor som en mekanisme for å sikre at regnskapet følger loven:

*Vi bruker å ha revisor inne på styremøtene når vi behandler årsregnskapet og signerer årsregnskapet. Dette er fordi vi ønsker å kvalitetssikre at det som blir lagt frem er i henhold til lover og regelverk og vi har mulighet til å stille spørsmål til revisor om administrasjonens arbeid.*

Et viktig aspekt hos V5 er at de tjenestene de leverer er veldig kompliserte, noe som begrenser revisors rolle i å sjekke opp i riktighet av tall. DL5 sier: «*Revisor ser utelukkende på det rent regnskapsmessige, klarer ikke å se om vi fakturerer kunder riktig, det har han ikke sjans til, er helt umulig.*» DL5 viser tydelig til revisors rolle, som en overordnet kontrollmekanisme, og ikke på detaljnivå.

V4 er den eneste av respondentene som har en egen avdeling for virksomhetsstyring med ansvar for håndtering av regnskapsavlegging. Denne avdelingen driver prosessene frem og jobber for å ivareta interne kontrollrutiner og controller aktivitet mot det regnskapskontoret gjør. Som DL4 sier: «*Innenfor økonomifeltet så handler det om å både ivareta intern kontroll rutiner og*

*controller aktiviteter mot det regnskapskontoret gjør, og andre veien.» DL3 har ansatt en controller siden det var et behov som oppsto for noen år siden, da virksomheten hadde betalt for mye for en tjeneste. DL3 argumenter slik: «Det handler om å sikre at ting er mest mulig korrekt og at det er i henhold til lov om offentlige anskaffelser, at alle avtaler er på plass og at de fornyes.» Vedkommende hadde følgende oppgaver: «Funksjonene er blant annet å følge opp tall, følge opp kontrakter, også er det fryktelig mye statistikk på mengder.»*

Kort oppsummert er det forholdsvis like mekanismer for alle virksomhetene. De har styret, intern eller ekstern regnskapsfører, controller og ekstern revisor.

### **5.2.2 Hvordan bidrar til styret til å sikre regnskapskvalitet?**

Sammensetningen av styret, og styret i seg selv, er mekanismer som vil kunne påvirke regnskapskvaliteten. SL1, SL3, SL4 og SL5 er eksterne styreledere, hvor SL1 påpekte dette og ønsket at vi omtale virksomheten som *de*. Dette tolker vi som at styrelederen ønsket å presisere sin uavhengighet, for å kunne ivareta sin funksjon som overvåker i selskapet. SL1 fremhever at han også kan bidra på andre områder, og ikke kun regnskapsdelen: «*At jeg også kan kommentere på markedsføring, opplæring, utvikling i organisasjonen, fremtid og strategi, ikke minst.*» At man har ekstern styreleder mener vi vil kunne gi helt andre impulser til virksomheten.

Både DL1, SL1, DL2 og DL2 påpekte at det sitter ansattrepresentanter i styret. SL1 mener at dette er positivt: «*Et kollektivt som er veldig gunstig, og etter mitt syn så er ansattrepresentanter i styret veldig bra.*» Vi tolker dette som at det vil føre til en større transparens mellom den øverste ledelsen og de ansatte, som igjen vil føre til at alle jobber mot det samme resultatet. DL2 mener at det er en fordel å ha en intern styreleder, fordi: «*Han er med orientert enn en ekstern styreleder som ville kommet kun seks ganger i året.*» I styret til både V1 og V2 sitter både far og sønn, som representerer eiersiden, da disse er familieeide.

SL4 påpeker viktigheten av styrets rolle: «*Vi i styret er i dialog med revisor og gjennom våre krav til daglig ledelse sørger vi for en tydelighet i forhold til fullmakter og økonomiske rammer, som for eksempel finansielt rammeverk.*» Og forsetter litt senere med å si: «*Alt henger sammen, det er et styringshierarki som henger sammen.*» Dette fremhever viktigheten av et styre som en mekanisme for å sikre kvalitet i hele organisasjonen, noe som igjen vil påvirke regnskapet.

DL5 nevner at de tar styrearbeidet seriøst, da de har kurs for styremedlemmene: «Vi kjører styrekurs på dette, så styret må gjennom formelle kurs for å få klarlagt hvilket ansvar de har, økonomien er jo en del av det.»

I korte trekk involverer ikke styrelederen seg mer i utarbeidelsen enn gjennom de faste styremøtene gjennom året, og ved signering av årsregnskapet, noe som er forventet. SL1 spesifiseres sin rolle, som er treffende for de fleste styrelederne, og påpeker ansvaret de tar på seg ved signering: «Underskriften din på et årsoppgjør skal ha en viss betydning, styret tar på en måte over ansvaret fra resten av verden med sin underskrift, det er ikke mange styremedlemmer som vet det.»

SL4 utdyper også hva som gjøres før signering av årsregnskapet:

*Jeg går gjennom hele regnskapet, og ser gjennom noteverket. Ser om jeg oppfatter at det gir et riktig bilde, slik som jeg har sett at regnskapet har blitt rapportert gjennom året. Går også igjennom hele utkastet til årsberetning.*

Dette er likt de andre, og viser hvordan styrelederne bidrar opp imot regnskapet. Det SL4 sier vedrørende oppfatningen av et riktig bilde gjennom året er essensielt, da, dette vil vise til den røde tråden i arbeidet med regnskapet gjennom året.

SL3 har derimot et litt mer avslappet forhold til årsregnskapet enn SL1, og uttalte følgende:

*Det er det fagfolkene, daglig leder og økonomisjefen som tar seg av. Jeg har veldig lite med det å gjøre. Det kan være at vi på styremøtene blir vist et foreløpig årsregnskap, og at vi har noen kommentarer til endringer/justeringer før vi får endelig resultatet, men sjelden vi har noen merknader til det. Det er på det nivået, veldig overordnet.*

Noe DL3 underbygger ved å si: «Før de vedtar årsregnskapet, er de litt mer inngående, men ikke mer enn hva man kan forvente, heller omvendt».

DL2 utdyper styrets rolle fra de daglig lederes ståsted: «I fremleggelsen er styret involvert, fordi de ønsker dette hver måned og det blir diskutert på hvert styremøte, som er seks ganger i året.»

DL5 kommer også med et eksempel fra fjoråret, da virksomheten gikk med underskudd. Styret ble da mer aktivt enn vanlig:

*Vi hadde en ganske frisk prosess i fjor da vi gikk med underskudd, og vi har aldri gått med underskudd før. Da var styret på hogget og vi fikk beskjed om å kjøre ganske tøffe tiltak for å redusere underskuddet og for å komme på plussiden i år. Da var styret veldig aktive i prosessen og ville ha løpende informasjon om hva som skjedde underveis.*

Dette er ikke noe vi har hørt fra andre respondenter, men som DL1 sier om SL1: *«I de siste årene har det ikke vært særlig mye føringer på det, han er såpass trygg på at det nå fungerer bra.»* Noe som, for alt vi vet, er tilfellet for alle virksomhetene i studien.

Det kommer tydelig frem gjennom alle disse svarene at flere av styrelederne ikke bidrar i noen særlig grad utenom ved styremøter, og ved fremleggelsen av årsregnskapet. Dette er som forventet ut i fra hva loven sier om deres rolle. Dette betyr selvfølgelig ikke at regnskapet ikke er viktig for dem, som SL1 sier: *«Jeg vil se bakover, dagen i dag og kanskje det vanskeligste, bruke regnskapet til å se fremover.»* Altså regnskapet er et viktig styringsverktøy, for å se hva vi gjort, hva tilstanden er i dag, og hva vi skal gjøre fremover.

### **5.2.3 Er daglig leder en viktig bidragsyter for å sikre regnskapskvalitet?**

Vi har nå sett litt på styret og styreleders rolle opp imot regnskapet, men det er også interessant å se på hva daglig leder gjør opp imot regnskapet.

SL3 sier følgende: *«Det er vel så galt at det er daglig leder som kontrollerer ting, når han finner tall eller ting han ikke forstår.»* Dette stemmer ganske godt overens med hva mange av de daglige lederne svarte. DL3 understreker det SL3 sier: *«Jeg vil ha muligheten til å gå inn i regnskapene, sjekke forhold opp imot budsjettene og avkreve svar fra min ledergruppe på eventuelle avvik.»* DL3 sier litt senere at *«Det er enkelt, raskt og fort gjort å ha den nødvendige kontrollen på driften. Det er avvikene som får min oppmerksomhet, og det tenker jeg er lurt.»*

DL2 retter sin energi mot deres regnskapsmessige risiko når han kontrollerer: *«Jeg er veldig involvert i massearket. Her er jeg med å vurderer hver linje i og med at det er det viktigste.»* Et interessant aspekt med «massearket» til V2 er at det kun er daglig leder og driftsleder som benytter dette og foretar vurderingene. For å ikke gjøre de ansvarlige fristet til å stille prosjektet i et bedre lys, så er ikke prosjektlederne for de ulike prosjektene involvert, og har derfor ingen personlig fordel om et prosjekt går godt eller dårlig, som DL2 sier: *«Vi forteller ikke den enkelte prosjektleder hva vi vurderer på massearket. Altså de har ikke noe insentiv til å forsøke å*

*påvirke.*» Slike vurderinger krever nærheten til informasjon, og SL2 bruker også dette som et argument for at de har regnskapet internt, ved at dette gir dem mer kontroll, og tilgang til bilag, når de foretar vurderingene.

DL4 beskriver sin rolle som en overordnet kontrollmekanisme. Dette er også treffende for samtlige daglig ledere:

*Jeg deltar som diskusjonspartner for virksomhetsstyring for vurderingsposter og deltar i møter med revisjon om hva vi er opptatt av, der risikoen ligger. Kommer også med dybdekunnskap om enkelte vurderingstemaer hvor min kunnskap er viktig for å få frem riktig informasjon.*

Altså de lar regnskapsfører og de som er ansvarlige for utførelsen gjøre jobben sin, men de er klare over hva som er viktig og bidrar der, for å sikre riktighet i regnskapsdataene. Som DL2 sier: «*Jeg er involvert i det som er sentralt, men renteinntekt er renteinntekt og jeg legger ikke mer energi i det.*»

Dette gjør at daglig leder fungerer som en type kontrollmekanisme for det arbeidet resten av virksomheten har utført knyttet opp imot regnskapet. Et problem som kan oppstå her, er dersom daglig leder tar for lett på arbeidet som ligger til grunn for regnskapet, og ikke er kritisk nok i sin vurdering. Som DL2 svarer på spørsmål knyttet til utfordringer med regnskapet og utarbeidelsen: «*Overhode ikke. Vi syns regnskap er veldig enkelt, rett og slett. Vi driver en enkel virksomhet, vi legger rør, det er timelønn og det er varekjøp. Ferdig med det.*»

#### **5.2.4 Er det tydelige retningslinjer fra styret til daglig leder?**

Vi ønsket også å vite noe om hvilke forventninger styreleder har til daglig leder sitt arbeid for å sikre god kvalitet på regnskapet, og eventuelt hva de daglige lederne trodde var styrelederens forventning. Ikke alle hadde reflektert like mye over dette, som DL2 sier: «*Vi har aldri snakket eksplisitt om det, bortsett fra at det står i styreinstruksen og årsarbeidsplanen for styret at regnskapet skal legges frem hver måned.*» SL2 understreker DL2 sitt utsagn: «*Vi forventer at de rapportene som blir lagt frem er riktige.*»

SL4 og SL5 henviser til lovens krav, når de forklarer sine forventninger til de daglige lederne, SL4 sier i denne sammenheng følgende:



*I følge sin stillingsinstruks skal DL4 ivareta sine oppgaver innenfor det som er lovens krav og styrets vedtak. Her ligger regnskapsloven, lov om statsforetak og dels aksjeloven til grunn og regulerer virksomheten sine innretninger og krav. Som styreleder forventer jeg at det er en lovmessighet i alt daglig leder ivaretar og har ansvar for.*

SL5 leser også opp noen av kravene fra styreinstruksen til DL5:

*Den går blant annet på kostnadseffektiv drift, utvikling av virksomhetens tjenestetilbud og høy kvalitet på virksomhetens tjenester. Forventningen ligger implisitt i dette. Da forventer jeg også at aksjelov, regnskapsloven osv. skal følges.*

DL5 reflekterer også over kraven SL5 stiller: «Styreleder har selvfølgelig forventninger til at vi har et godt regnskap og et riktig regnskap, og at det kan kvalitetssikres. Det er nok av offentlig eide selskaper som har en eller annen skandale eller et eller annet avvik.» Her nevner DL5 en motivasjonsfaktor for virksomheten. De ønsker å unngå skandaler, slik som andre selskaper har gjort, noe som kan bidra til å skjerpe deres fokus med arbeidet.

### **5.2.5 Vil organiseringen bidra til regnskapskvalitet?**

Måten et selskap er organisert på vil være essensielt for å kunne ha en god eierstyring. Vi vil her komme med noen eksempler fra respondentene hvor de påpeker viktigheten av organisering for å sikre regnskapskvalitet, og hvordan dette kan påvirke informasjonsflyten.

DL2 sier at deres organisering i grove trekk er uendret over virksomhetens levetid, og beskriver dette slik: «organiseringen vår er grunnkjedelig, og det tror jeg gir god kvalitet.» En motsetning her er V4, som i de senere år har gjort store endringer i sin organisasjon. SL4 påpeker meningen med deres organisering: «At vi kan være mer i forkant, være mer proaktiv i forhold til å påvirke resultat og regnskap gjennom aktive handlinger og kontrollhandlinger.» Dette utsagnet skyldes en profesjonaliseringsprosess virksomheten har gått gjennom i løpet av de siste årene. Årsaken til dette var et lederskifte i virksomheten, og SL4 forklarer:

*Tidligere administrerende hadde etablert en kultur med for høy grad av ikke skriftlige rutiner og en slags innarbeidet kutyme med lite dokumentasjon og et lite helhetlig hierarki av retningslinjer, styringsprinsipper og fullmakter osv. Dette ble styrt mest på*

*ad-hoc basis, noe styret ikke fant tilfredsstillende. Så når det kom en ny leder inn, starter vi å rydde med en gang.*

Her har styret tatt tak i og bevisst endret både organisasjonen og krav til skriftlig dokumentasjon, noe som vil bidra til å påvirke kvaliteten i arbeidet, blant annet arbeidet med regnskapet.

SL3 trekker frem organiseringen som essensielt for informasjonsflyten i virksomheten som et hjelpemiddel til å sikre kvalitet på regnskapet. SL3 sier at: *«Det er viktig at informasjonen går oppover i systemet og blir med i rapporten, som daglig leder til slutt forholder seg til.»* Rapporten det henvises til er en halvårsrapport utarbeidet av forvaltningssjefen i virksomheten. Denne rapporten er ment å gi mer tekstbasert informasjon om virksomhetens nåværende situasjon enn regnskapet, og som sammen med regnskapet bidrar til et helhetlig bilde av driften. Videre sier SL3 følgende: *«For å få frem alle opplysninger er det viktig at vi er organisert slik at alle opplysningene kommer opp og frem.»* Vi tolker dette som at de som er ansatt i virksomheten skal kunne gi beskjed om det skulle være noe, og at de faktisk kan ha tillit til at informasjonen de gir er noe som påvirker valgene til daglig leder.

Selskapsledelsen har en viktig oppgave, og gjennom organiseringen og eget fokus må de styre de ansattes fokus knyttet til kvalitet på regnskapet. SL5 sier følgende:

*Jeg tror både daglig leder og styret sin oppmerksomhet omkring regnskapet er med å påvirke kvaliteten. Ved fokus og oppmerksomhet omkring krav som stilles til arbeidet vil de ansatte strekke seg litt lengre. Dersom regnskapet blir en bisetning så tror jeg ikke kvaliteten blir så god, jeg tror holdninger som både styret og daglig ledelse har til arbeidet påvirker.*

Dette kan vi videre knytte til de ansatte på bakkeplan og toveisforholdet mellom de ansatte og regnskapet. DL5 påpeker viktigheten av dette:

*Når folk hos oss jobber på prosjekter så er de avhengig av at de får god rapportering fra regnskapsavdeling om hvordan økonomien er i prosjektet deres, så regnskapet er noe alle sammen møter hele tiden. De rapportere timene, og de får all økonomidata for de prosjektene de er med i eller leder, så det gjennomsyrrer alt.*

I samtlige virksomhetene var det viktig med en forståelse nedover i organisasjonen om hva virksomheten jobbet imot og at ansatte forsto viktigheten av sin egen rolle i helheten. SL2 påpeker dette: «Siden jeg startet her, har vi brukt mye tid på å få folk til å forstå at dette er viktig. Har vi brukt 5000 timer, så må man vurdere om man har kommet halvveis eller ikke.» Det er tydelig at virksomhetene gjennom sin organisering legger et ansvar på de ansatte helt ned på bakkenivå, i arbeidet med å sikre regnskapskvalitet. Tillit er her essensielt da selskapsledelsen må stole på at de ansatte utfører jobben korrekt, og videre må de også ha tillit til at informasjonen de mottar er sann.

### **5.3 Hva er årsaken til at selskapsledelsen har tillit, og hva er konsekvensene av tilliten knyttet til regnskapskvalitet?**

Alle respondentene har i en eller annen form vært innom temaet tillit. Vi ønsker først å drøfte hva som gjør at denne tilliten foreligger, før vi går dypere inn konsekvensene av tilliten. Både tillit til ansatte, regnskapsfører og revisor fremheves som sentrale aspekter når selskapsledelsen vurderer regnskapskvalitet. Dette varierer i form fra virksomhet til virksomhet, men felles for fleste er at tillit ser ut til å ha en viss betydning for hvordan selskapsledelsen ser på eget behov til å kontrollere riktigheten av innrapporterte tall og poster i regnskapet. Informasjonsflyt har vi allerede vært innom, og her vil tillit mellom partene være essensielt for å oppnå best mulig flyt.

#### **5.3.1 Foreligger det høy tillit til ansatte?**

Alle respondentene har tillit nedover i organisasjonen, noe som har kommet frem på ulike måter gjennom intervjuene. Det som går igjen er at de har tillit til at de ansatte gjør den jobben de er satt til å gjøre, og at de forstår det ansvaret de har fått, og hvordan dette henger sammen med regnskapet. DL1 beskriver dette på følgende vis:

*Alle avdelingsledere, eller ansatte har et ansvar. Vi har varetellinger og mange biler hvor det er varelager i og hvor det også må det telles kilometerstand. Sånn bidrar de ansatte, og det samme gjør for så vidt avdelingslederne.*

Dette viser hvordan DL1 ser på sammenhengen fra den enkelte ansatte til regnskapet som en helhet; man må ha tillit til at de ansatte forstår sin rolle i helheten. SL1 understreker også dette med følgende utsagn: «Det å ha mellomledere og folk som er sitt ansvar bevisst øker kvaliteten på regnskapet, definitivt.»

Dette er også tilfellet hos V2, hvor DL2 sier: *«Hele virksomheten bygger på ganske stor grad av tillit, det gjelder alle ansatte.»* Når vi spør SL2 om det kan skje at de prosjektansvarlige vil være fristet til å si at de greier å utføre en jobb på et visst antall timer, selv om de vet at de ikke klarer det, så sier SL2 følgende: *«Jeg tror ingen bløffer, fordi det kommer for sin dag uansett. Det er en løgn det er umulig å ikke bli avslørt på.»* Her fremstår SL2 veldig optimistisk gjennom sin tillit til de ansatte, og understreker også dette senere ved å si: *«Vi må stole på at folk har kontroll på jobbene sine.»*

DL3 påpeker også viktigheten av tillit: *«Dette gjelder mine nærmeste ledere fordi det er de som har budsjettansvar, og der er vi helt avhengig av tillit, høy grad av tillit, åpenhet og trygghet.»* SL3 understreker DL3 sitt syn ved å si: *«I det øyeblikket man har et godt forhold mellom daglig leder og øvrige ansatte, så drar man i samme retning, og man ønsker å synliggjøre de samme tingene i regnskapet.»* DL5 understreker også at de er nødt til å tillit til sine ansatte og knytter dette direkte opp imot regnskapet: *«Vi har timeføring, så vi må legge det inn i instruksjer og i motivasjonsarbeidet, at folk er lojale og fører de timene de skal føre, slik at det er reelle kostnader som fremkommer i regnskapet.»*

DL5 snakker også om deres linjeorganisering og sin tillit til kompetente ansatte:

*For det første så er det de nøkkelpersonen hos oss som er veldig kompetente og har lang erfaring, noe som er gull verdt. Vi har også delegert ansvar nedover i organisasjonen, i linjen, med budsjettansvar og personaloppfølging osv. De er ansvarlige for å realisere sin del av regnskapet.*

Tillit er ikke bare viktig for arbeidet med regnskapet, men også viktig for flere andre forhold. DL3 beskriver dette på følgende måte: *«Tillit og kommunikasjon er kjempe viktig. Vi skal være transparente i alt vi gjør, noe jeg er veldig opptatt av.»* Det med transparens er viktig og da må man huske at dette er et toveisforhold. Det vil være viktig at de ansatte har tillit til selskapsledelsen. Det må presiseres at vi i denne studien ikke har snakket med noen ansatte, men selskapsledelsen kommer med flere eksempler på hva tror kan bidra til økt tillit fra de ansatte. Eksempelvis kjører V2 hver måned hver måned en presentasjon av regnskapsdata for alle tilgjengelig ansattefor å gi dem et innblikk i driften. V1 praktiserer internmagasiner til de ansatte, slik at de som ønsker det kan lese seg opp på regnskapstall og status for virksomheten.

Det er ikke tvil om at tillit til ansatte generelt er viktig, spesielt med tanke på at selskapsledelsen skal få den riktige informasjonen fra nedre del av organisasjonen. Det er også viktig for selskapsledelsen at de kan ha tiltro til informasjonen de får. SL4 understreker dette: «*Hvordan dette styres av administrerende direktør, hvilken åpenhet og tilgjengelighet det er i systemet mellom administrerende direktør og de ansatte betyr noe.*» Dialog er viktig her, og DL4 tror denne blir bedre av at: «*Man har en daglig leder som også har virksomheter under huden. Det er med å styrke utarbeidelsen av regnskapet.*» Dette kan på en måte tolkes som at kompetanse hos daglig leder er viktig for å sikre god kvalitet, og at daglig leders kompetanse også har betydning for hvilken tillit de ansatte velger å vise disse personene. DL5 legger derimot vekt på de ansattes kompetanse og lange fartstid i virksomheten:

*Jeg har hatt med to personer som har vært med nesten hele tiden, den ene er lederen og den andre er hovedansvarlig for økonomi, hovedregnskapsarbeiderne. De er rasende dyktig. Dette har også revisor sagt, at de er veldig flinke folk. Når man har flinke folk, og de er der stabilt i mange år, så letter dette behovet for en direkte oppfølging, så jeg opplever ikke at det har vært problemer.*

Her trekkes også revisors kompetanse inn. De ansatte må være svært dyktige, når til og med revisor påpeker dette. En siste ting, som kun DL5 nevner, er styret og deres tillit til arbeidet som gjøres i forhold til årsregnskapet: «*Når man har kjørt det noen ganger med et styre så opparbeides man seg en slags tillit. Styret blir litt mer avslappet, selv om de kanskje burde være mer på vakt, så roer de litt ned.*» Dette er selvfølgelig ingen optimal situasjon. Om det blir «rutine» er det fare for at man tar litt for lett på.

Et annet problem med tillit nevnes av SL5:

*I denne virksomheten er det så tett, og folk sitter sammen, men om du ser på en stor virksomhet som universitetet jeg jobber på, så er det klart avstanden har betydning for kvaliteten på arbeidet. Det er felles retningslinjer som er utarbeidet på overordnet nivå for hvordan man skal gjøre det, men jo lenger unna du kommer, jo mer «fleksible» er man i forhold til tolkning av retningslinjene, tror jeg.*

Dette kan altså bli problematisk i større virksomheter, hvor det er lav tillit og lite kontroll.

### 5.3.2 Autorisert regnskapsfører gir økt tillit

Jobben til regnskapsføreren er å føre regnskapet, følge de gjeldene lovene og holde seg oppdatert på endringer. Det er naturlig å ha tiltro til disse da dette er deres fagfelt, men i hvor stor grad påvirker dette selskapsledelsen fokus på egen rolle i å sikre regnskapskvaliteten?

Det å ha nærhet til regnskapsdata og de som fører dette virker å være essensielt for samtlige respondenter. DL3 understreker viktigheten av nærhet ved å si følgende: *«Jeg tror ikke det er like lett å få den tilliten slik jeg føler jeg har til regnskapsfolkene.»* Videre vil autoriserte regnskapsførere føre til økt tillit. DL3 beskriver dette godt: *«Det er viktig for meg at reglene blir fulgt, og det har jeg stor tillit til at de blir, i og med at vi har godkjente regnskapsførere.»* SL1 legger vekt på erfaringer: *«Så tror jeg at det å ha en regnskapssjef som er såpass sterk som hun vi har på huset, og med så mye erfaringer, er med å heve kvaliteten.»*

Samtlige daglig ledere har tillit til at regnskapsføreren gjør jobben sin, da alle svarer noe slik som DL3: *«Jeg har veldig god dialog med regnskapsavdelingen, regnskapssjefen og økonomidirektøren ved utarbeidelsen av regnskapene, så det er sjelden noen overraskelser.»*

Kommunikasjonen mellom daglig leder og regnskap er viktig. Her skiller V4 seg ut, når DL4 sier følgende: *«Det er virksomhetsstyring som har ansvaret. Jeg følger med fra siden.»* DL4 overlater altså denne jobben til avdelingen for virksomhetsstyring i motsetning til de andre daglig lederne som i større grad har en tettere direkte dialog med regnskapsavdelingen/kontoret.

På spørsmål knyttet til hva respondentene mente var viktigst i forhold til regnskapsloven, kommer tilliten til de som sitter med regnskap tydelig frem. SL3 sier i denne sammenheng følgende: *«Når vi har den kompetansen på huset, så blir det litt, at de detaljene legger vi oss ikke borti, det forutsetter vi er i orden.»* SL2 sier: *«Vi som ikke sitter på det, har ikke noe kunnskap. De som sitter på regnskapet, de har kunnskap om det.»* Videre blir også revisors rolle nevnt av SL3: *«Da trenger vi ikke å ha særlig fokus på hva som står i loven, for det forventer vi at revisor har kontroll på.»* Det SL2 sier er nok knyttet mest opp imot regnskapsloven, fordi når det gjelder regnskapet som en helhet tar SL2 en litt annen tilnærming:

*Det er viktig å ha ordentlige tall, og som sagt har vi god kontroll på dette. Jeg sitter i selskaper som ikke har den kontrollen, det er det ingen tvil om. De overlater det til*

*regnskapsfører eller revisor. Det er jo ikke revisoren som skal avgjøre hvor godt et regnskap er, han skal bare kontrollere.*

Den holdningen til revisor er viktig, man kan ikke se på revisor som den ene mekanismen som skal sikre regnskapskvalitet da egne tanker og vurderinger fra selskapsledelsen også er essensielt. Dette er en motsetning til hva SL3 uttrykker. Noe som bringer oss over på tilliten til revisor.

### **5.3.3 Er det for høy tillit til revisor?**

Alle virksomhetene i denne studien er pliktig å ha en ekstern revisor, som skal revidere årsregnskapet. Men hva tenker selskapsledelsen om revisorsrollen i forhold til å sikre god kvalitet på regnskapet?

Det er tydelig i flere av svarene til respondentene at de anser revisor som en meget viktig brikke for å sikre regnskapskvalitet. DL5 beskriver sitt eget forhold til revisor slik: *«Vi får skryt av revisor at vi er gode på lover og regler og slike ting, det er en stadig utfordring og er stadig endringer der.»* Det er tydelig at DL5 tillit til revisors kompetanse. SL3 viser også tillit til revisor, og utdyper hvor essensiell revisor er for å sikre regnskapskvalitet: *«Det er klart at man er litt avslappet til det, fordi vi har en god revisor og slike ting, vi har den sikkerheten. Vi mener at skal det være noe her nå, så blir det oppdaget av andre enn oss, litt tillit må man jo ha.»*

SL3 argumenterte tidligere i intervjuet om hvorfor den tilliten foreligger: *«Vi får veldig god hjelp i revisor, selv om det koster noen kroner, så er det verdt hver krone, fordi vi har en revisor som er veldig nøye og hele tiden er med å gjøre vurderingen, spesielt skjønnsmessige.»* SL1 er også enig i at man må betale for kvaliteten: *«Vi har et velrennomert firma og en dyktig revisor. Det bør alle firma holde seg meg. Man må betale for kvalitet.»*

På spørsmål om hvordan virksomhetene så på rapportering utover minimumskravene i regnskapsloven, svarte DL2 følgende: *«Årsregnskapet har de notene revisor anbefaler oss å ta inn.»* Dette gjenspeilet tillit til revisors ferdigheter, og viser liten refleksjon fra DL2 rundt hva som faktisk kan være relevant for virksomheten å inkludere. Her er det litt uenighet mellom DL2 og SL2, fordi SL2 påpeker noe viktig med følgende utsagn: *«Revisor skal ikke snu opp ned på ting.»* SL1 understreker også dette ved å poengtere et viktig aspekt knyttet til revisor, da revisor tar mange forbehold ved gjennomgang av årsregnskapet. SL1 forklarer prosessen

slik: «Administrasjon legger frem regnskapet. Revisor tar «2000» forbehold, også er ansvaret over på ledelsen, til de kommer hit til styret, hvor vi skriver under.» Etter at styret har signert er det de som er ansvarlige for årsregnskapet, og i forhold til alle forbeholdene revisor tar er det ikke optimalt at styreledere vier sin fulle tiltro til revisor og revisors rolle som kvalitetssikrer.

DL1 påpeker utfordringen en revisor kan oppleve med deres virksomhet: «Det er nok veldig få revisorer som har mulighet til å gå inn og si at det er riktig, og det er feil til oss, stort sett oss selv som kan ta den vurderingen.» Altså beholdningsvurdering og periodisering er vurderinger som kan være vanskelig for en revisor å gjøre, da de ikke har nærhet til virksomhetens tjenester. Dette er også tilfellet for V5, noe vi har nevnt tidligere i empirien, da deres tjenester er for kompliserte for utenforstående å forstå seg på, men dette gjelder også for V2 og V4.

#### 5.4 Sammendrag empiri

Vi har snakket med daglig leder og styreleder i fem virksomheter, hvorav to private og tre offentlig. Begge de private er innenfor entreprenørbransjen, mens de offentlige er innenfor ulike bransjer. Tre av fem har interne regnskapsførere, hvor virksomhet fire og fem har ekstern, men disse har også noen regnskapsarbeidere innad i sine virksomheter. Alle virksomhetene har sine argumenter for at deres organisering er hensiktsmessig, men et ord som går igjen er nærhet til økonomien som et argument for å ha intern regnskapsfører.

Alle respondentene har en ganske lik tilnærming til regnskapsloven og årsregnskapet. Loven skal følges og årsregnskapet skal være nøyaktig og rettidig. Konservatisme er et annet ord som går igjen i empirien. Det å vurdere forsiktig og ikke overvurdere prosjekter og investeringer virker å være vesentlig for flere av respondentene. Det eksisterer ikke noe fokus på rapportering utover minimumskrav, da dette er noe som ikke prioriteres av virksomhetene, men mange har vært inne på tanken. Dette er i hovedsak de offentlige virksomhetene som knyttet dette til deres samfunnsansvar.

Virksomhetene har noen corporate governance mekanismer. De som er mest fremtredende for oss er styret, ekstern revisor, intern eller ekstern regnskapsfører og controller. Det kommer tydelig frem at ekstern revisor vektlegges som en sentral kontrollmekanisme, men også at de nødvendigvis ikke har nok foretaksspesifikk kunnskap til å sikre regnskapskvalitet.



Som forventet bidrar ikke styrelederen i noen særlig grad med utarbeidelsen av årsregnskapet, men regnskapet er et viktig punkt i styremøtene til virksomhetene. Her er det ofte avvikene som får styrenes oppmerksomhet, og forklaringer på disse. Styret har dog en essensiell rolle ved fremleggelsen av årsregnskapet, hvor de fleste mener det er viktig å kontrollere årsregnskapet før de signerer. De daglige lederne har følgelig en noe mer fremtredende rolle i utarbeidelsen av regnskapet, hvor mange har lagt vekt på deres rolle som diskusjonspartner til regnskapsførerne og som den personen som står for de store vurderingene knyttet til de mest sentrale postene.

Til slutt viser det seg at tillit spiller en forholdsvis sentral rolle i arbeidet med å sikre regnskapskvalitet. Det er snakk om tillit til ansatte, regnskapsfører og revisor. Tillit til revisor er fremtredende hos flere av respondentene, hvor mange legger store deler av ansvaret på revisor, og har tillit til revisors kompetanse når det gjelder å oppdage eventuelle feil i regnskapet.

## 6. Drøfting

I denne delen av studien vil vi knytte sammen teori og empiri, hvor vi vil analysere valgene til selskapsledelsen. Vi vil begynne med å sette rammen for regnskapskvalitet og hva respondentene legger i dette. Før vi deretter tar i bruk transaksjonskostnadsteorien for å forklare valget mellom å føre regnskap internt eller sette ut eksternt. Videre vil se på hvilke corporate governance-mekanismer selskapsledelsen vektlegger. Avslutningsvis vil vi ta for oss den mer uformelle styringen som vektlegges, hvor vi vil drøfte tillit, hvorfor selskapsledelsen har tillit og mulige konsekvenser.

### 6.1 Drøfting av regnskapskvalitet

Vi definerte regnskapskvalitet på bakgrunn av tidligere teori på følgende vis: «*Regnskap som følger regnskapslovens regler og god regnskapsskikk, som overgår minimum rapportering og som inneholder pålitelig informasjon.*» Dette er en overordnet definisjon som vi forsøker å knytte til empirien, for å se om denne samsvarer med selskapsledelsens forståelse av regnskapskvalitet.

#### 6.1.1 Regnskapet skal følge regnskapsloven og være troverdig

Gjesdal (2003) fremhever tre ulike begreper som kan knyttes nært opp til kvaliteten på regnskapet. Vi har i datainnsamlingen tatt utgangspunkt i regnskapskvalitet som skiller seg fra periodiseringskvalitet og resultat kvalitet ved at det omfavner helheten: *resultatregnskaps, balanse, noter og eventuelle ledelsesrapporter*, noe som har kommet tydelig frem i empirien. Garvin (1987) identifiserte åtte ulike dimensjoner for å forklare kvalitet på produkter, og vi har overført seks av disse til begrepet regnskapskvalitet, for å gi en dypere forståelse.

Vi har sett på årsregnskapene til virksomhetene og de forventede delene: balansen, resultatregnskapet og noter, er tilstede, *performance. Features* er ikke tilstede hos noen av respondentene, da ingen av de daglige lederne mener de rapporterer utover minimumskravet i regnskapsloven. Det som derimot er sentralt, er *reliability*, da alle påpekte viktigheten av pålitelige regnskapstall. Flere av styrelederne er veldig opptatt av at tallene som blir lagt frem i årsregnskapet gjenspeiler rapporterte tall gjennom året. Det er høy grad *conformance hos virksomhetene*, da virksomhetene fører regnskap etter regnskapsloven. *Aesthetics* er ikke en dimensjon som har vært særlig aktuell i intervjuene, da dette er en meget subjektiv vurdering av kvalitet. *Perceived quality* er knyttet til bruken av de fire store revisjonsselskapene. Dette

går igjen i de fleste intervjuene, hvor det omtales som essensielt å betale for en god revisor og at kvalitet koster. Mange ser på dette som den mest sentrale kvalitetsdimensjonen ved deres årsregnskap, da de har stor tiltro til revisors ferdigheter.

Kvifte (2016) la vekt på tilgjengelighet av informasjon som et mål på regnskapskvalitet, altså *features*. Selv om samtlige respondenter påpeker at de ikke rapporterte utover minimumskrav i årsregnskapet og årsberetning, så regnes ikke virksomhetene i denne studien som små foretak ifølge regnskapsloven § 3-3a, jf. § 1-5. Hos V4 og V5 understreker styrelederne at de tror virksomheten rapporterer utover minimumskrav, noe de ifølge daglig leder ikke gjør. Styrelederne argumenterte for sine påstander ved at virksomhetene var kompliserte, og på bakgrunn av dette var de nødt til å rapportere mer enn minimum. SL1 mener at det å rapportere mye tilsier at virksomhet er i dårlig stand, da man ofte må rapportere for å overbevise omverdenen om at virksomheten er i god økonomisk stand eller at de ønsker mer styringsinfo, når virksomheten sliter. Samtlige virksomheter driver godt, noe som ut i fra SL1 sine tanker betyr at de ikke skal rapportere mer enn nødvendig. Et argument for å rapportere utover minimumskrav er å gi et mer detaljert bilde av virksomheten gjennom årsregnskapet, årsberetning og noter. Dette er alle respondentene klare over, men de velger å ikke prioritere dette. De offentlige virksomhetene argumenterer for at de tar mye samfunnsansvar, men at dette er noe de viser gjennom andre kanaler enn regnskapsarbeidet. Hos de private virksomhetene argumenteres det for at de ikke har behov utenfor minimum, da begge er familieeid og det er få andre interessenter når det gjelder årsregnskapet. De ser på dette som et kost-nytte forhold, hvor de vurderer kostnadene høyere enn nytten. Dette kan tolkes som en vesentlighetsvurdering fra selskapsledelsens side, hvor de kun inkluderer det de anser som essensielt i årsregnskapet (Gårseth-Nesbakk og Mellemlvik, 2011).

Tilslutt vil vi nevne Imhoff (1992) som sier at regnskapskvalitet eksisterer fordi det eksisterer regnskapsmessig støy. Dette kan være med å påvirke påliteligheten til regnskapstallene. DL1 påpekte at intenderte feil forekommer, da han i en tidligere jobb hadde opplevd dette i forhold til resultatmarginen. SL1 hadde også en tidligere opplevelse hvor virksomhetene han var styreleder for blåste opp balansen for å få mer finansiering. Disse eksemplene er direkte knyttet til det Palepu (2004) sier om systematiske rapporteringsvalg fra ledelsens ståsted for å nå gitte mål. Uintenderte feil påpekes av de fleste respondentene, hvor de nevner at tilfeldige prognosefeil (Palepu, 2004) kan oppstå da virksomhetene ikke kan spå fremtiden. Flere av

respondentene påpeker dette og understreker spesielle poster som kan by på utfordringer i fremtiden, da det er knyttet usikkerhet til disse grunnet kompleksitet. V4 kommenterte estimatavvikene som fremkommer på de fremtidige regnskapene, da de må gå gjennom alle eierskapene og verdien av disse.

### 6.1.2 Periodiseringer, estimeringer og konservatisme- ulike mål på kvalitet

Det fremkommer at periodiseringer er viktig for virksomhetene i denne studien. Et eksempel er de private virksomhetene V1 og V2 hvor beholdningsvurderinger er meget sentrale da de må fastslå hvor stor andel av kostnadene som skal bokføres i X0 eller i X1 på et gitt prosjekt. Det er tydelig at respondentene i denne studien fokuserer på periodiseringer når de snakker om regnskapskvalitet.

Et annet mål på kvalitet som nevnes at de fleste styrelederne, er sammenhengen mellom kvartalstall og årsregnskapet, da det skal være en rød tråd i tallene som rapporteres gjennom året og det som fremlegges ved årsslutt. Det påpekes av respondentene i denne studien at regnskapet skal være nøyaktig og rettidig, og de fleste styrelederne er fornøyde med kvaliteten dersom forventet regnskapet i løpet av året er tilnærmet likt årsregnskapet. Dette handler i stor grad om hvor godt daglig leder kjenner markedet og virksomheten, og vil kunne gi indikasjoner på hvilken kontroll man har over de faktorene man vet vil påvirke årsresultatet. Dette vil hjelpe selskapsledelsen med å ta avgjørelser gjennom året og gi et bedre beslutningsgrunnlag.

Det mest fremtredende kvalitative målet på regnskapskvalitet i empirien er konservatisme. Watts (2003) bruker det gamle ordtaket «*anticipate no profit, but anticipate all losses*» som en treffende beskrivelse av dette. Det fremkommer tydelig hos de private virksomhetene at de har et ønske om å oppjustere graden ved ferdigstillelse av et prosjekt. For V4 er det også meget sentralt og ikke overvurdere verdien av eierskap i andre virksomheter, da dette vil føre til negative estimatavvik på neste årsregnskap. Felles for respondentene i studien er en nøktern tilnærming som viser et ønske om å heller vise til gode resultater i fremtiden, enn å fremstå bedre i dag, spesielt når det gjelder kostnader.

Basu (1997) refererer til dette som ubetinget forsiktighet, da de i verste fall underestimerer verdiene på prosjektene, overestimerer kostnadene, noe som vil gi styret informasjon med lavere kvalitet. Dette kan føre til lavere beslutningsnytte ved at det bygges opp skjulte reserver i regnskapet og at regnskapet ikke gjenspeiler virkeligheten. Vi tror ikke dette er hensikten til

virksomhetene, men det kan bli en konsekvens av deres valg. Det kan også være at det foreligger betinget forsiktighet hos respondentene, da de er svært opptatte av konservatisme. For eksempel «massearket» til V2 hjelper dem å vurdere prosjektene forholdsvis nøye, noe som gir selskapsledelsen klare indikasjoner på hva de tjener og ikke tjener penger på.

### 6.1.3 Oppsummering regnskapskvalitet

Vi har ved hjelp av Garvin (1987) dannet et bilde av regnskapskvalitet som preges av fokus på å følge regnskapsloven og dens krav, pålitelighet knyttet til tallmateriale og revisor som sikrer kvalitet. Ut i fra hvordan vi definerte regnskapskvalitet før vi startet med innsamling av empiri, så er definisjonen ganske treffende om vi ser bort ifra rapportering utover minimumskrav, da de ikke prioriterer dette. Respondentene ønsker å rapportere pålitelig informasjon, noe styrelederne påpeker når de nevner sammenhengen mellom kvartalstall og årsregnskapet. Det er likevel tydelig at tallenes pålitelighet til tider kan bli satt på prøve.

## 6.2 Drøfting ut i fra transaksjonskostnadsteori

Et valg respondentene har tatt, er hvorvidt de skal ha regnskapsfører internt eller om de skal outsource dette til en ekstern part, noe de påpeker er viktig for kvalitet på regnskapet. Dette valget kan belyses ut i fra transaksjonskostnadsteorien utarbeidet av Williamson (1975) og hans tre dimensjoner *usikkerhet, frekvens og transaksjon spesifikke investeringer*.

### 6.2.1 Dimensjonene for transaksjonskostnadsteori

Everaert et al. (2010) deler usikkerhet inn i to kategorier: usikkerhet i omgivelsene og usikkerhet til oppførsel. Knyttet til usikkerhet i omgivelsene er det lite som tyder på at dette er et problem hos respondentene, da de fleste viser til daglig kontakt med de som jobber med regnskapet. Usikkerhet til oppførsel er holdt konstant, da det ikke ser ut til påvirke respondentenes valg.

*Frekvens* er av tilbakevennende natur da samtlige respondenter legger vekt på regnskapsarbeidet som kontinuerlig arbeid. Det har kommet frem at regnskapet blir presentert på alle styremøter, og i de private virksomhetene blir det kommunisert ut til de ansatte månedlig. Dette er eksempler som viser at regnskapet er noe som kontinuerlig jobbes med. I følge Everaert et al. (2010) vil høy frekvens for både de rutinemessige og ikke-rutinemessige oppgavene tale for en intern regnskapsfører.

Graden av *transaksjonsspesifikke investeringer* er den mest utfordrende dimensjonen knyttet til valg av regnskapsfører. Det er tydelig at det er kunnskapsspesifikke investeringer, da regnskap er menneskeintensivt (Brouthers og Brouthers, 2003) og det er deres kunnskap som er verdien i tjenesten. Et argument er at valg av intern eller ekstern regnskapsfører har liten grad av transaksjonsspesifikke investeringer, da regnskapsføring er en standardtjeneste, og ved brudd, kan man ansette nye personer eller hyre et nytt regnskapskontor. Her vil det være viktig å skille mellom rutinemessige oppgaver og ikke –rutinemessige oppgaver, da det er de rutinemessige oppgavene som er standardiserte. De ikke-rutinemessige vil i mye større grad være knyttet til den spesifikke virksomheten. Her kan «lock in» (Williamson ,1981) nevnes, hvor regnskapsfører opparbeider seg foretaksspesifikk kunnskap over tid. Dette kan føre til at et brudd vil koste mer for virksomheten enn ved en helt standardisert tjeneste. For eksempel kan det oppstå misforståelser med et nytt eksternt kontor, som ikke har like inngående kunnskap om virksomheten. DL5 påpekte dette og nevnte tidligere kommunikasjonsutfordringer med det eksterne regnskapskontoret. En slik utfordring vil selvfølgelig løse seg over tid, slik at det er mer av en blandet art enn idiosynkratisk da tjenesten er noe standardisert med innslag av foretaksspesifikk kunnskap. Da står vi igjen med to valg ifølge Williamson (1981), vedrørende valg av regnskapsfører, man kan velge bilateralstyring eller enhetligstyring. I datamaterialet har V1, V2 og V3 enhetlig styring, mens V4 og V5 har type bilateralstyring med modifikasjoner.

### 6.2.2 Bilateral styring – fordeler og ulemper

Fordelen med bilateral organisering er at det skrives en tydelig kontrakt som bidrar til å regulere relasjonen. En ekstern aktør vil ha mulighet til å ha flere ansatte og mer kompetanse innad i sin virksomhet, enn ved enhetlig styring, noe som gjør de mindre sårbare for sykdom. Kompetanse hos ekstern aktør er et tydelig argument fra respondentene for valg av ekstern regnskapsfører, da de ikke ønsker å bygge opp dette internt.

En ulempe er at man mister nærheten til regnskapsdata, noe V4 har løst ved å fremleie til sitt eksterne regnskapskontor. Videre har V4 og V5 noen regnskapsfolk internt som har hovedansvaret for de mest foretaksspesifikke forholdene. Dette vil bidra til å redusere kostnadene ved et eventuelt brudd.

V4 og V5 har valgt en hybridløsning, hvor Everaert et al. (2010) sier at outsourcing intensitet blir sentral. Hovedkompetansen knyttet til de mest sentrale regnskapspostene sitter i selve virksomhetene, mens bilagshåndtering er eksternt, noe som følger det Abbott et al. (2007)

avdekket. Everaert et al. (2010) sine funn korrelerer ikke med det V4 og V5 gjør, da de ikke gir uttrykk for at de håndterer de rutinemessige oppgavene innad i virksomhetene, kun de ikke-rutinemessige. Everaert et al. (2010) sier dette ikke er mulig, da man trenger informasjon vedrørende de rutinemessige oppgavene for å utføre de ikke-rutinemessige oppgavene. V4 har nok løst dette med fremleie. En annen løsning og forklaring på dette kan imidlertid være internett og skytjenester, som gjør at flere parter kan ha tilgang til lik informasjon, noe som muliggjør dette skillet. Dette ble også påpekt av SL1, som ikke så noen hensikt med å håndtere regnskapet internt for sin egen virksomhet, da han hadde tilgang til alle bilag på telefonen sin. Det er også noe utydighet knyttet til det V4 og V5 sier i forhold til ønsket om å ikke bygge opp kompetanse internt, da de har bygget opp en viss kompetanse internt, og det i hovedsak er de rutinemessige oppgavene som er satt ut.

### 6.2.3 Enhetlig styring –fordeler og ulemper

En enhetlig styring vil ikke ha de samme fordelene som bilateral styring, da kostnadene vil være større ved at man må ansatte noen som jobber fulltid med regnskap. Det er i tillegg ikke alltid mulig å ha dobbel kompetanse, så man blir lett utsatt ved sykdom. Det kan også oppstå problemer knyttet til manglende kompetanse, noe V2 understreker, da de i tillegg til interne regnskapsførere har en ekstern regnskapsfører som bidrar når de interne ikke strekker til.

Fordelene med enhetlig styring er at man får nærhet til regnskapsdata, noe virksomhetene i denne studien har argumentert for. De har tilgang til relevant informasjon for å gjøre de store vurderingene, noe som er i tråd med det Everaert et al. (2010) påpeker rettet mot de rutinemessige og ikke-rutinemessige oppgavene. Respondentene mener også denne nærheten vil påvirke regnskapskvalitet i positiv forstand. Kostnadene knyttet til å ha intern regnskapsfører er heller ikke nødvendigvis en ulempe. Everaert et al. (2010) påpeker at det vil være mulig å utnytte skalafordeler internt i virksomheten. Dette påpeker også respondentene som en av årsakene til at de har intern regnskapsfører, da de uansett må ha en økonomifunksjon internt. Det vil også være mer økonomisk kompetanse internt i organisasjonen, noe som kan hjelpe en daglig leder med begrenset økonomiforståelse.

De som fører regnskap vil få en mer helhetlig forståelse av hva virksomheten driver med og man kan unngå suboptimalisering, slik at alle jobber i samme virksomhet og mot samme mål. Det vil være enklere å opptre opportunistisk (Williamson, 1975) for en ekstern part, da mulighetene for overvåkning er mer kostbart og vanskelig. Ut i fra empirien har ikke dette vært

et problem. Det er heller ikke et «small numbers» problem, da det er mange tilbydere av slike tjenester, noe som minimaliserer sannsynligheten for opportunistisk atferd.

#### 6.2.4 Hvorfor vil begge organiseringen forekomme?

Det er naturlig å tro at en mer tilpasset og spesialisert regnskapstjeneste vil være vanskeligere å flytte eksternt. Dette er noe Everaert et al. (2010) konkluderer med i sin artikkel, da spesielt for de ikke-regelmessige rutinene. Dette stemmer godt overens med empirien. Vi argumenterte tidligere for en mer bilateral styring, men det kan tyde på at virksomheten ser på dette som et idiosynkratisk forhold, da alle har en viss grad av ikke-rutinemessige oppgaver internt.

Likevel har de foretatt ulike valg. En årsak til dette kan være at V4 og V5 har en noe lavere frekvens enn V1, V2 og V3. Dette kan være naturlig da V4 og V5 ikke har det samme kundeaspektet som V1 og V2 har. Disse vil nok ha en større mengde bilag, og spesielt V2 påpeker hvordan de vurderer prosjektene hver måned. V4 går gjennom eierskapene sine og vurderinger her et år i ettertids, noe som tilsier en lavere frekvens og fører til outsourcing (Everaert et al., 2010). V4 vil ha større grad av ikke-rutinemessige oppgaver når de må vurdere sine eierskap, noe som kan være med å forklare hvorfor de også har interne regnskapsførere.

Et annet aspekt som kan være med å påvirke valget er daglig leders utdanning. De daglige lederne har utdanning på universitetsnivå, men det er kun DL1 og DL4 som er siviløkonomer. I følge Everaert et al. (2010) vil disse i større grad velge å ha alt internt, mens resterende i større grad vil velge outsourcing av de rutinemessige oppgavene. Vi finner ikke noe bred støtte for dette i empirien, da det kun er DL1 og DL5 som handler i tråd med teorien. Det er vanskelig å si noe konkret om dette, da utvalget ikke er generaliserbart. Likevel så tror vi at utdanning er relevant. Eksempelvis kan det være at man vil ha det internt for å få nærhet til noe man selv ikke har kompetanse om. Ved å sette ut regnskapet, kan dette skape større avstand mellom regnskapsarbeidet og daglig leder. Vi ønsker å presisere at Everaert et al. (2010) kun har sett på private virksomheter, noe som ikke gjør deres funn direkte overførbare til denne studien.

Et siste aspekt er tillit, hvor tillit vies lite oppmerksomhet i transaksjonskostnadsteorien. Chiles og McMackin (1996) kritiserer transaksjonskostnadsteorien for å ikke ta hensyn til tilliten i relasjonen mellom de forskjellige partene. Ut i fra empirien er det tydelig at det foreligger tillit til de som fører regnskap. Tillit vil være med å påvirke valget mellom intern eller ekstern regnskapsfører, hvor det kan vært naturlig å tro at tillit fører til at man setter ut



regnskapsføringen, da man ikke føler et behov for å overvåke, men slik er det ikke. Respondentene i denne studien sier at de har tillit til regnskapsførerne og at nærheten til dem bidrar til dette. Det er lett å se på dette som en form for overvåkning, men empirien i denne studien gir ikke noen indikasjoner på at de overvåker regnskapsførerne. Det virker som nærhet kompensere for overvåkning.

En mer overordnet forklaring på valgene til virksomhetene kan være atmosfæren, som sier at de ulike virksomhetene kan ha ulike preferanser for sine valg og at de er fornøyde med deres organisering. De argumenterer tydelig for nærhet som begrunnelse for å ha det internt, og manglende kompetanse som en begrunnelse for å ha det eksternt. Her vil også daglig leders utdanning (Everaert et al., 2010) og den mellommenneskelige tilliten (Hambrick og Mason, 1984) være med å forme respondentens preferanser og valg. Det kan også skyldes manglende drøfting fra selskapsledelsens side, da de ikke har tatt stilling til spørsmålet, og derfor bare fortsetter som før.

#### **6.2.5 Oppsummering transaksjonskostnadsteori**

Vi har drøftet oss frem til at valget mellom intern eller eksternt regnskapsfører består av konstant usikkerhet, tilbakevendende frekvens og en blandet transaksjonsspesifikk investering i human kapital. Dette taler for en bilateral styring, men tre av virksomhetene har likevel valgt enhetlig styring. Dette gjør det nærliggende å tro at det faktisk er et mer idiosynkratisk forhold. Det er ulike fordeler og ulemper med de to valgene, hvor respondentene argumenterte ulikt. Det som taler for bilateral styring er at man ikke trenger å bygge opp like mye kompetanse innad i virksomheten. «Lock in» kan bidra til å gjøre et brudd mer kostbart, noe V4 og V5 har sikret seg mot ved å velge en hybridløsning. Fordelen med en enhetlig styring er at virksomhetene får en nærhet til økonomien, en bedre helhetsforståelse og i tillegg får de også utnyttet kapasiteten de besitter da de uansett må ha en økonomifunksjon i virksomheten. De forskjellige valgene kan også forklares av graden til frekvensen for de ulike virksomhetene knyttet til rutinemessige og ikke-rutinemessige oppgaver.

Vi tror at begge valgene på sin måte vil føre til god regnskapskvalitet så lenge virksomhetene tilpasser seg sin valgte organisering. De må være klar over svakhetene ved denne formen, slik som V4. En generell forklaring ut i fra teori er at atmosfæren til virksomhetene påvirker valget, og at ingen har tidligere negative erfaringer med sine valg, slik at de ønsker å fortsette som før. Det må også nevnes at både daglig leders utdanning og mellommenneskelig tillit kan være med

å påvirke valget. Vi har derimot ikke funnet mye empiri som støtter det tidligere teori sier om daglig leders utdanning knyttet opp imot valg av intern eller ekstern regnskapsfører.

### **6.3 Drøftinger ut i fra corporate governance**

Virksomhetens valg av organisering og kontrollmekanismer kan påvirke lønnsomheten, hvor selskapsledelsens valg og arbeid er sentralt. Corporate governance-mekanismene som vil være sentrale i denne studien vil være bruken av revisor og styret. Flere av disse er i stor grad preget av valg og fokusområder hos selskapsledelsen. God eierstyring og selskapsledelse vil føre til økt tillit til selskapet og bidra til størst mulig verdiskapning over tid, noe som aksjeeiere, ansatte og andre interesser er tjent med (NUES 2010, s.6). Det vil dermed oppstå et behov for å skape en grunnbase, slik at organisasjonen på best mulig måte kan utvikle seg og sikre at regnskapet gjenspeiler virkeligheten. Det er styrets oppgave å utvikle og implementere de interne kontrollmekanismene, hvor de skal sikre at insentivene til den daglige ledelsen og aksjonærene blir sammenfallende (Walsh og Seward, 1990).

#### **6.3.1 Middels grad av corporate governance mekanismer**

Valg av ressurser for å forebygge feil og mangler i virksomheten kan være en vanskelig prosess for selskapsledelsen. SL3 og SL5 mener aktiv bruk av revisor er sentralt for deres virksomheter, da de er med på å kvalitetssikre at det som blir lagt frem er i henhold til lover og regelverk. Deres meninger korrelerer med Gulden (2010) sin diskusjon rundt formålet med revisjonen, hvor et av formålene er å øke brukernes tillit til regnskapet. Siden virksomhetene i denne studien er mellomstore bedrifter er det få av dem som har egne avdelinger for virksomhetsstyring. V4 er den eneste om har dette, siden de ønsker å ivareta interne kontrollrutiner og controller-aktiviteter mot det regnskapskontoret gjør.

I V3 oppstod det et behov for en controller-stilling for noen år tilbake, og DL3 påpeker at det handler om å sikre at prosedyrer er fulgt i henhold til loven om offentlige anskaffelser. SL1 mener at styremøtene i seg selv vil være en ressurs som skal være forebyggende for feil og mangler. Styret i denne virksomheten benytter styremøtene for å kreve forklaringer på utsatte transaksjoner eller transaksjoner. SL4 og DL5 bekrefter dette utsagnet og fremhever samspillet mellom revisoren som en essensiell faktor for deres årlige møte. Resultatene til Rosenstein og Wyatt (1990) fremmer utsagnene om at styrets deltakelse er viktig, hvor de avdekket at de forventede fordelene med veiledning fra styret overveier den antatte kostnaden for styrets forankring og ineffektive beslutningsprosesser.

Videre har virksomhetene i studien ulik grad av formelle mekanismer, noe som kan skyldes størrelse og virksomhetenes eierformer. For de private virksomhetene er det mindre mekanismer enn hos de offentlige, noe som kan skyldes at de private er familieeide selskaper, hvor for eksempel tillit vil fungere som en uformell kontrollmekanisme, da de har få interessenter og eierne sitter i ledelsen og styret. For de offentlige virksomhetene er det sterkere kontrollmekanismer, noe som kan skyldes flere interessenter og offentlige eiere som stiller høyere krav til virksomhetene. En annen årsak kan være at de i større grad ønsker å unngå skandaler, noe DL5 nevnte direkte.

### **6.3.2 Viktigheten av styresammensetning og styrets rolle**

Styret er en obligatorisk instans mellom ledelsen og generalforsamlingen, som skal sikre at selskapsledelsen forvalter aksjonærenes midler i henhold til de kravene som er vedtatt. Bøhren (2011) avdekket at uavhengighet er en måte å måle i hvor stor grad styret klarer å løse sine oppgaver. Hallock (1997) skriver at styrets uavhengighet vil være en svært viktig funksjon for å kunne ivareta rollen som overvåker i selskapet. SL1 ønsket å presisere sin uavhengighet før vi foretok intervjuet, noe vi tolket som at vedkommende ønsket å ivareta sin funksjon som overvåker i virksomheten. Denne presiseringen ble gjort siden han mente at det var viktig å forstå at han var en ekstern part, som ikke hadde noen andre interesser i virksomheten han var styreleder for. Han valgte på en annen side å fokusere på eget fokus på økonomisk utvikling og at han bidro på flere områder som var knyttet til fremtiden. Ronen og Yaari (2008) skriver at dette er en av de to funksjonene til styret, hvor de skal tilføre nyttige kontakter og kompetanse. DL2 hadde et annet perspektiv på temaet, hvor vedkommende hadde en oppfatning av at en intern styreleder vil ha mye bedre innsikt og være mer orientert om hva som foregår i virksomheten enn en ekstern styreleder. Som respondentene i studien, er også litteraturen delt i sine funn om styrets uavhengighet og lønnsomheten til selskapet (Hermanlin og Weisbach, 2003). Fama og Jensen (1983) skriver at eierskap og kontroll må separeres, da agentkostnadene til eierne overstiger kostnadene ved å gjøre dette selv. Hos fire av fem virksomheter er styreleder ekstern, noe vi mener er en fordel for regnskapskvaliteten, da styreleder er en uavhengig part som gir en mer nøytral tilnærming til å stille de vanskelige, men riktige spørsmålene til regnskapsarbeidet.

Ansattrepresentanter bidrar i stor grad med informasjon, forbedringsforslag og kunnskap om de ansattes holdninger. De bidrar også til å skape oppslutninger om styrets beslutninger blant

de ansatte (Hagen, 2005). DL1, SL1, DL2 og SL2 spesifiserte at det er ansatte som er representert i styrene i virksomhetene. SL1 var av den oppfatning at dette var veldig gunstig, da det vil føre til sterkere transparens mellom den øverste lederen og de ansatte. Dette vil videre kunne føre til at selskapsledelsen lettere får de ansatte til å forstå sitt budskap, slik at alle har samme forståelse for hvordan virksomheten skal forholde seg til nåtid og fremtid.

Styret har to oppgaver i henhold til aksjeloven § 6-13, hvorav de skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet. V5 tar dette ansvaret svært seriøst og sender sine styremedlemmer på kurs, slik at de blir forberedt på de oppgavene som følger med vervet. Vi har avdekket at det er klare ulikheter mellom de ulike styrelederne, hvor SL1 presiserer betydningen av underskriften til styrelederen ved signering av årsregnskap og årsberetning. SL5 har også lik oppfatning av loven, hvor vedkommende er klar over det ansvaret som er knyttet til signeringen. SL3 har et mer avslappet forhold til signeringen, vedkommende sier at så lenge tallene ser ut som om de er korrekte, at notene ser greie ut, så må man bare signere. Vedkommende starter ikke å gå i detalj på regnskapet. Når styret har godkjent årsregnskapet og årsberetningen, så sier SL3 at det bare er å signere siden det ikke er mer å gjøre med arbeidet for å sikre kvaliteten.

Ut i fra svarene fra to av respondentene kan vi se en antydning til en sammenheng mellom lønnsomheten til virksomheten og arbeidet til styret. Når V5 gikk med underskudd ble styret mer aktivt, noe DL5 opplyser under sitt intervju. Styret ga klar beskjed om å innføre tiltak for å redusere underskuddet, hvor styret var veldig aktive i denne prosessen og ville ha løpende oppdateringer om utviklingen. V1 har hatt en trygg økonomi gjennom de siste 20 årene, og DL1 sier at SL1 ikke har hatt noen spesifikke føringer de siste årene siden økonomien og virksomheten har vært trygg.

### **6.3.3 Daglig leder er sentral i de mest essensielle vurderingspostene i regnskapet**

I virksomhetene ser vi klare ulikheter mellom respondentenes utsagn knyttet til daglig leders rolle opp imot regnskapet. SL3 og DL3 bekrefter det hverandre sier, hvor DL3 ofte selv går inn i regnskapet og foretar den nødvendige kontrollen på driften. DL2 er også svært deltagende i vurderinger som gjøres i forbindelse med regnskapet, og benytter dette som et argument for å ha regnskapet internt i virksomheten. DL1 på en annen side, ønsker å delta når det skal foretas justeringer og vurderinger ved slutten av året. DL4 deltar som en diskusjonspartner opp mot virksomhetsstyring på de områdene vedkommende har høy kompetanse. DL5 har også en mer

distansert rolle til utarbeidelsen og involverer seg ikke i selve utarbeidelsen, hvor vedkommende fokuserer på å kontrollere kvaliteten på arbeidet. Alle de daglige lederne involverer seg i regnskapsarbeidet i ulik grad, men felles for alle er at de fokuserer på de viktigste postene. Aier et al. (2005) avdekket at det er mindre sannsynlig for gjentakende feil i regnskapet når virksomhetens økonomiansvarlig har bred finansiell kompetanse.

De ulike daglige lederne uten bred finansiell kompetanse bør muligens være påpasselig med å inkludere seg for mye, da en person med bred kompetanse kanskje kan forhindre feil i regnskapet. Geiger og North (2006) utførte en kvantitativ studie med 712 virksomheter som byttet ut sin økonomiansvarlig. De undersøkte om det var signifikante forskjeller i de skjønsmessige periodiseringene, og avdekket en signifikant reduksjon når det ble ansatt en ny økonomiansvarlig i virksomhetene. Virksomhetene bør være observante på dette, da flere av dem er svært utsatt for periodiseringene i regnskapet. Flere av respondentene informerte at de ansatte ved økonomiavdelingene hadde solid fartstid i virksomheten, noe som i henhold til Geiger og North (2006) ikke nødvendigvis er en positiv faktor. En implikasjon her er det DL2 sier, om at regnskapet hos dem er så lett. Dette er en tydelig undergravning av et komplekst arbeid, som kan skyldes manglende kompetanse innenfor fagfeltet.

I henhold til aksjeloven §§6-14 (1) og 6-14 (4) så skal daglig leder stå for den daglige ledelsen av selskapets virksomhet, følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt, og sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter. I aksjeloven § 6-15 presiseres daglig leders plikter overfor styret. Carcello (2008) skriver at ledelsen er ansvarlig for utvikling av strategi, utvikling og implementering av overvåkningstaktikker for å nå sine mål. Selskapsledelsen i V2 har aldri snakket eksplisitt om dette, men SL2 forventer fortsatt at rapportene som blir lagt frem er riktige, og at daglig leder har de ressursene som er nødvendig for å sikre at disse er korrekte. SL4 har økonomibakgrunn og henviser til loven og stillingsinstruksen til DL4 hvor regnskapsloven, lov om statsforetak og aksjeloven nevnes. På lik linje forholder SL5 seg til stillingsinstruksen og har presisert den essensielle delen om at kvaliteten på regnskapet er god. Dette skal være tydelig kommunisert gjennom samtaler mellom styreleder og daglig leder, samt i stillingsinstruksen til V5. DL5 reflekterer rundt dette og konkluderer med at det er nok av offentlig eide selskaper som har en eller annen form for skandale eller et annet avvik. Dette benytte vedkommende som en motivasjonsfaktor, for å unngå skandaler og skjerpe deres fokus knyttet til arbeidet med regnskap.

### 6.3.4 Oppsummering corporate governance

Det er tydelig at det er styret som intern og revisor som ekstern, som er de mest sentrale kontrollmekanismene hos respondentene i studien. Fire av fem styreledere er eksterne, noe vi mener er essensielt for å sikre god regnskapskvalitet. Alle har ekstern revisor, hvor de vektlegger deres rolle i arbeidet med å sikre regnskapskvalitet.

Daglig leder har også en sentral rolle i å sikre regnskapskvalitet. Det kommer tydelig frem at det forventes at daglig leder skal bidra til å presentere et nøyaktig og pålitelig regnskap, hvor noen har tydeligere retningslinjer enn andre. Controller nevnes også som en intern mekanisme, og skal bidra til sterkere internkontroll, hvor blant annet regnskapsinformasjon følges opp og kontrolleres.

Det forekommer forholdsvis like mekanismer hos respondentene, men det er et tydeligere fokus i de offentlige virksomhetene, enn de private hva gjelder formell kontroll gjennom corporate governance. Det kan virke som om de har tillit til de få mekanismene de har for å sikre regnskapskvalitet.

## 6.4 Drøftinger ut i fra tillit

Tillit er et relasjonsbegrep (Baldvindsdottir, 2013), og i denne studien dreier det seg om tillit til ansatte, regnskapsfører og revisor. Det må ikke alltid være tillit i relasjonen, Baldvindsdottir (2013) sier det også kan være mistillit eller alt i mellom. Nesten alle respondentene har i en eller annen form vært innom temaet tillit uten at vi har stilt spørsmål om dette. Segard og Wollebæk (2011) påpeker at nordiske land preges av høy tillit og at det ligger i vår kultur å ha tillit til andre. Dette kan føre til både ulemper og fordeler for selskapsledelsen.

### 6.4.1 Selskapsledelsen uttrykker høy grad av tillit

Vi vil ved hjelp av Meyer et al. (1995) og de tre dimensjoner som argumenterer for at det foreligger tillit til ansatte, regnskapsfører og revisor hos respondentene. Tillit kommer spesielt frem i V1, V2 og V3, altså to private og en offentlig virksomhet. I V4 og V5 var det mindre diskusjon rundt tillit som et argument for regnskapskvalitet.

Det første punktet til Meyer et al. (1995) er *kompetanse*, og det forventes fra selskapsledelsens side å tro at den personen de har ansatt til å utføre en gitt jobb har den nødvendige kompetansen. Mer spesifikt så vil det for eksempel være riktig å anta at en autorisert regnskapsfører og revisor har nødvendig kompetanse for å føre et regnskap og kontrollere det. Flere respondenter

fremhever dette. De har tillit til regnskapsfører og økonomiavdeling basert på kunnskapen og fartstiden til nøkkelpersonene. De har høy tillit til revisor som kontrollmekanisme basert på yrke. *Velvilje* er hvor de som mottar tillit responderer på denne og handler mot den som gir tillit. Flere av de daglige lederne fokuserer på kommunikasjon av deres forventinger til de ansatte og de felles målene virksomheten arbeider mot.

*Integritet* forklarer hvorfor tillit foreligger, da det må foreligge grunnleggende prinsipper og verdier hos mottaker som giveren aksepterer. Et godt eksempel nevnes av DL2, som sier at de ansatte på prosjektene ikke vil mislede ledelsen om hvor langt de har kommet i et prosjekt for egen vinnings skyld. Opp imot regnskapsførere nevnes det at de er dyktige, at de følger lover og regler og at de oppdaterer seg på regelverk når det er nødvendig. Revisor skal være en uavhengig part som det forventes at handler etisk og i tråd med lover og regler for å kontrollere årsregnskapet. Utfordringen er at det finnes en rekke subjektive vurderingsposter, mange valg er ikke ulovlige, men kan i verste fall befinne seg i en gråsoner. Disse kan revisor bidra til å rettferdiggjøre gjennom rom for tolkning i loven. Vi sier ikke at dette er tilfellet hos respondentene i studien, men legger det til som en kommentar rundt integritet.

Det er flere spørsmål som relaterer seg til hvorfor selskapsledelsen har tillit. En årsak kan være begrenset tid, da de ikke har kapasitet til å utføre samtlige oppgaver selv, slik at det må foreligge tillit. Det er flere årsaker til at denne tilliten opprettholdes, og det er tydelig at den opprettholdes på grunn av kompetanse, velvilje og integritet. Det er lite refleksjon fra selskapsledelsens side, da de argumenter for hvorfor de har tillit, men reflekterer ikke rundt konsekvensene av denne tilliten. En av årsakene til dette kan være den bakenforliggende faktoren Meyer et al. (1995) nevner, som er *tilbøyelighet*. Dette baserer seg på tidligere hendelser, og dersom man ikke har opplevd noen utfordringer i forhold til regnskapsarbeidet, vil man heller ikke ha noen grunn til å ikke gi tillit. Et godt eksempel er SL3, som ikke har noe økonomiutdanning og som aldri har opplevd noen utfordringer når det gjelder regnskapsarbeidet. SL3 viser full tiltro til revisor og ser på revisors rolle som den mest sentrale for å sikre kvalitet på regnskapet. Problematikken knyttet til dette er nevnt av både SL1 og SL2, som påpeker at revisor tar forbehold ved sitt arbeid og at revisor kun skal kontrollere. Revisor skal ikke være den avgjørende faktoren for hvorvidt regnskapet er bra eller dårlig. Det som kan tenkes her er at tilliten man gir også avhenger av egen kompetanse. Dersom man selv ikke har kompetanse så velger man å tillit til andre, som ut i fra deres stilling bør ha den nødvendige kompetansen til å utføre arbeidet.

Vi ønsker å presisere det Baldvindsdottir (2013) skriver, at selv om det ikke foreligger noen grunn til mistillit, så er det heller ikke gitt at det er tillit. Dette gjør drøftingen vanskeligere, da vi ikke har konkret empiri som kan si noe om graden av tillit-mistillit hos selskapsledelsen. Det virker likevel ut ifra empirien at tilliten er tilstede, uten at vi kan gå dypere inn på denne relasjonen for å forklare hvorfor.

#### **6.4.2 Tillit vil påvirke regnskapskvaliteten**

Flere av de daglige lederne nevner hvordan deres kompetanse vil være med å påvirke tilliten, hvor de ansatte velger å ha tillit til daglig leder grunnet hans kunnskap og væremåte. Dette er et viktig aspekt å reflektere over, da tillit er et toveisforhold, og det er nærliggende å tro at regnskapskvalitet styrkes dersom tilliten er gjensidig. Garrett et al. (2012) påpeker at tillit mellom ledelsen og de ansatte vil være viktig, da høy tillit kan føre til bedre informasjonsflyt. Ledelsen kan tillit til at de mottar riktig informasjon og de ansatte kan ha tillit til at informasjonen blir behandlet korrekt. God informasjonsflyt vil også være essensielt for de som fører regnskapet, da de vil motta mer korrekt informasjon. Denne toveisdimensjonen for tillit er viktig for respondentene, som påpeker at de vektlegger åpenhet og transparens.

Det kommer tydelig frem at respondentene har tillit til sine ansatte, og er opptatt av akkurat det Garrett et al. (2012) påpeker. Gjennom virksomhetens organisering og ansvarliggjøring av sine ansatte, så fokuserer respondentene på at de ansatte har lik forståelse for hva som er det beste for virksomheten. Et problem som kan oppstå i en slik tillitsrelasjon er opportunistisk atferd fra tillitsmottager, noe som kan bidra til å redusere regnskapskvaliteten. Det er en mulighet for at dette kan oppstå i de fleste av virksomhetene i studien, da tillit og ansvarliggjøring står så sentralt i forhold til kontroll.

Denne problematikken kommer meget tydelig frem hos Renå (2013), som tok for seg tre korrupsjonssaker i norske kommuner. Hovedproblemet var for høy grad av tillit og for liten grad av kontroll. I vannverksaken hadde regnskapsfører så høy tillit til daglig lederes kompetanse, at det ikke ble foretatt noen faglige vurderinger av daglig leders beslutninger. Dette er skremmende, og kan bidra til å lavere regnskapskvalitet, da innrapporterte tall kan bli lite pålitelige. Dette er ikke tilfellet i virksomhetene i studien, da de også har andre kontrollmekanismer enn tillit. Et godt eksempel er V4 som tok grep da tidligere administrerende direktør gikk av. De endret rutinen til flere skriftlige rapporteringer og hierarkiske prinsipper



som ledd i å sikre høyere kvalitet i virksomheten. De gikk også bort ifra en mer uformell kontroll, slik som tillit er.

En annen fare som påpekes av DL5, er fremleggelsen av årsregnskapet hvor styret har vært gjennom prosessen flere ganger før uten problemer. Da kan det være enklere å ha tillit til at det også neste gang vil være i orden, noe som kan redusere kvalitetskontrollen av årsregnskapet.

#### **6.4.3 Revisor er essensiell i arbeidet med å sikre regnskapskvalitet**

Vi nevnte tidligere at alle virksomhetene mener det er et kvalitetstegn å benytte en av de fire store revisjonsfirmaene. Disse virksomhetene har mange ansatte, men også mange oppdrag i årsregnskapsprosessen. Lópes og Peters (2012) sier at dette ikke nødvendigvis er en fordel, og at selskaper som bli revidert i de travleste månedene har større unormale periodiseringer. Revisorselskapene er klar over dette, og har nok utarbeidet interne kvalitetsmekanismer (Lópes og Peters, 2012) for å sikre god kvalitet, da det er i deres beste interesse å levere god kvalitet.

I motsetning til det Lópes og Peters (2012) sier så gir virksomhetene i studien uttrykk for at de er «unike» for revisor. Respondentene føler at revisor i stor grad hjelper, og ut i fra intervjuene sitter vi igjen med et bilde av en revisor som gjør noe ekstra, og gjerne mer enn de gjør for andre. Det at revisor jobber tetter og bedre opp imot noen større kunder kan selvfølgelig være tilfellet, men vi ønsker å presisere at respondentene i denne studien tilhører mellomstore virksomheter. Revisor har uansett den samme jobben, uavhengig av virksomhet, da de ikke lever unike tjenester, men tilpasser seg ulike kunder. Vi sier ikke at tillit til revisor er et problem, men det bør være en bevissthet fra selskapsledelsens side om at det kan oppstå utfordringer som forhindrer kvalitet. Dette er spesielt viktig i de virksomhetene som i veldig sterk grad vektlegger revisor som kvalitetssikrer. En annen implikasjon som noen respondenter påpeker er at en revisor ikke kan gå inn i regnskapet deres og vurdere hva som er rett og galt, da revisor ikke har inngående kompetanse for deres virksomhet. Revisor jobber ut ifra en vesentlighetsgrense, og selv om et regnskap er uten vesentlige feil, så betyr ikke dette at det nødvendigvis er korrekt, da et vesentlighetsavvik kan ha stor tallmessig verdi (Riahi-Belkaoui, 2004). Dette kan være knyttet til det Gårseth-Nesbakk og Mellempvik (2011) sier om ulike faktorer som er med å påvirke vesentlighetsvurderingene. Et eksempel er om revisor benytter standardiserte måter å avgjøre om avviket er vesentlig eller ikke, hvor det blir vist tilstrekkelig hensyn til om avviket er vesentlig i forhold virksomhetens årsregnskap. Dette er nok en grunn til å ikke ha høy tillit

til revisor, da revisoren ikke nødvendigvis kan kontrollere at de mest foretaksspesifikke postene er korrekte.

#### **6.4.4.Oppsummering av tillit**

Vi har avdekket dimensjonene kompetanse, velvilje, intrigerte og den bakenforliggende faktoren tilbøyelighet. Disse eksiterer i aller høyeste grad hos respondentene i denne studien og er med å forklare årsaken til tilliten. Vi vil understreke ut ifra det Garrett et al. (2012) avdekket, at det vil være hensiktsmessige å ha tillit til de ansatte i virksomheten. Dette kan gi mer korrekt informasjon til de som fører regnskap, men det er viktig å også være klar over utfordringene som Lópes og Peters (2012) nevner, Det er ikke optimalt å ha alt for stor tillit til revisor når revisor er en av få mekanismer for å sikre regnskapskvalitet. Vi sier ikke at de ikke skal ha tillit til revisor, for det må man ha, men man kan ikke legge alt ansvaret til selskapsledelsen i hendene på revisor og deres arbeid.

## 7. Konklusjon

I denne studien har vi forsøkt å belyse problemstillingen:

*«Hva vektlegger selskapsledelsen i mellomstore bedrifter i arbeidet med å sikre god kvalitet på regnskapet?»*

For å operasjonalisere problemstillingen, ble den utdypet gjennom to forskningsspørsmål:

1. Hvilke corporate governance-mekanismer bruker virksomhetene for å sikre regnskapskvalitet,
2. Hva er årsaken til at selskapsledelsen har tillit, og hva er konsekvensene av tilliten knyttet til regnskapskvalitet?

Empiren viste at selskapsledelsen knytter regnskapskvalitet til loven og lovens krav, samt at årsregnskapet oppleves pålitelig dersom det gjenspeiler kvartalsrapportene og er revidert av en av de fire store revisjonsfirmaene. Valget mellom intern og ekstern regnskapsfører er sterkt preget av en nærhet til ikke-rutinemessige oppgaver. Det fremkommer også at flere av respondentene har en konservativ tilnærming til regnskapsføringen, noe som kan være problematisk knyttet til regnskapskvalitet.

Noen corporate governance-mekanismer er sentrale i arbeidet for å sikre regnskapskvalitet, hvor revisor og styret er mest fremtredende. Virksomhetene benytter disse formelle mekanismene for å sikre regnskapskvalitet, men også intern eller ekstern regnskapsfører og controller trekkes frem.

Empirien viser at tillit preger selskapsledelsens valg, da de viser høy grad av tillit til revisor, regnskapsfører og sine arbeidstakere. Respondentene påpeker at tilliten til ansatte reduserer behovet for kontroll. Den mest sentrale årsaken til høy tillit er kompetanse. Tilliten respondentene viser er med å prege deres valg, da de ikke føler det samme behovet for formell kontroll.

Hovedfunn og svar på problemstillingen viser at selskapsledelsen i mellomstore virksomheter vektlegger få formelle kontrollmekanismer. Dette skyldes høy grad av tillit til eksisterende mekanismer, da disse blir sett på som tilstrekkelige i arbeidet med å sikre regnskapskvalitet. Empirien indikerer at tillit reduserer selskapsledelsens arbeid mot å sikre en god corporate

governance-struktur. Dette kan være problematisk, da høy grad av tillit kan redusere regnskapskvaliteten. Det er spesielt tillit til revisor som har fanget vår oppmerksomhet, da revisor blir sett på som den mest sentrale formelle kontrollmekanisme hos respondentene i denne studien.

### 7.1 Implikasjoner og bidrag

Det kan oppstå implikasjoner på bakgrunn av funnene, da virksomhetene ikke i stor nok grad har mekanismer som skal kontrollere at regnskapet er av god kvalitet, og at selskapsledelsen ikke i stor nok grad fokuserer på å etablere slike corporate governance-mekanismer. Dette kan føre til at det også i fremtiden vil oppstå uønskede hendelser hvor selskapsledelsens rolle til regnskap blir sentral. Et problem med tillit til revisor er at flere påpeker at revisor ikke kan gå inn i de mest sentrale postene i regnskaper for å avgjøre hvorvidt de er korrekte eller ikke. Dette blir altså en selvmotsigelse, da de mener regnskapet holder høy kvalitet dersom revisor godkjenner det, men revisor har ikke tilstrekkelig med kunnskap om foretaksspesifikke forhold.

Et punkt som skiller denne studien fra tidligere teori, er valg av regnskapsfører hvor Everaert et al. (2010) i sin studie av private virksomheter argumentere for at man må ha rutinemessige oppgaver internt dersom man skal gjøre vurderinger opp imot de ikke-rutinemessige. Her avviker to av tre offentlige virksomheter, da de har satt ut de rutinemessige oppgavene, men har de ikke-rutinemessige internt. Dette er feil ut i fra tidligere teori, og det skal heller ikke være mulig, da de mister nærheten til tallene. Dette gir rom for en dypere studie knyttet til skillet mellom valg av regnskapsfører i private og offentlige virksomheter. Den innsamlede empirien tyder på at de velger ulikt ut ifra ulike fokusområder, hvor de offentlige fokuserer på kjernevirksomhet, mens de private er mer opptatt av kapasitetsutnyttelse og nærhet til regnskapsdata. De offentliges begrunnelse er noe svak, da de uansett har bygget opp kompetanse knyttet til de ikke-rutinemessige oppgavene internt.

Avslutningsvis vil vi påpeke at det er gjort få kvalitative studier som fordyper seg i regnskapskvalitet. Dette skiller denne studien fra tidligere forskning, og bidrar dermed med en annen tilnærming til forskning på regnskapskvalitet og forståelse av begrepet fra selskapsledelsens side. Vi håper dette kan nyansere den eksisterende kvantitative forskningen som er gjennomført på dette temaet, og bidra til et fyldigere bilde.

## 7.2 Studiens sårbarhet

Det vil være relevant å reflektere over studiens sårbarhet, da vi har brukt en kvalitativ tilnærming for å besvare problemstillingen. En slik tilnærming gjør at resultat og konklusjoner til en viss grad blir farget av vår subjektive oppfattelse. For å gi et mest mulig korrekt og transparent bilde av respondentenes svar, har vi etterstrebet å gjengi store deler av empirien som sitater. Dette vil bidra til å gi leseren en bedre forståelse av hva som har kommet frem under intervjuene, og redusere eventuelle negative effekter av våre subjektive oppfattelser.

En begrensningsfaktor ved studien er utvalgsstørrelsen, da vi kun har to private virksomheter og tre offentlige virksomheter. Det er flere årsaker til dette lave utvalget. Det var utfordrende å rekruttere mellomstore virksomheter som var villige til å ta seg tid til å stille opp i studien, og i tillegg, er dybdeintervjuer svært er tid- og ressurskrevende. Vi endte opp med ti intervjuer, altså en skjevfordeling. Dette skyldes at vi kom i kontakt med flere offentlige enn private virksomheter. Det ville vært optimalt å inkludere et likt antall private og offentlige virksomheter, men da dette ikke lot seg gjøre, konkluderte vi med at det var greit med en skjevfordeling, da intervjuene med de offentlige virksomhetene var noe kortere hva tilfellet var for de private.

Det er viktig å påpeke at denne studien kun kan fungere som en pekepinn på noe som må studeres nærmere. For å kunne trekke mer generelle konklusjoner burde vi intervjuet langt flere virksomheter, for å undersøke om funnene er representative hos et større utvalg. Denne studien kan benyttes som et grunnlag for videre studier, og vi vil nå presentere noen forslag vi mener kan være interessante for videre forskning.

## 7.3 Forslag til videre forskning

Tilliten til revisor har kommet tydelig frem, og det ville vært meget interessant å undersøke denne relasjonen nærmere både fra selskapsledelsen og revisors side. Vi foreslår å undersøke forskjellen mellom hvordan selskapsledelsen ser på revisors rolle i arbeidet med å sikre regnskapskvalitet, og hvordan revisor ser på sin egen rolle i dette arbeidet. Det kan være store motsetninger her, da selskapsledelsen ser på revisor som kjernen når det gjelder regnskapskvalitet, noe som kan være problematisk. Revisor jobber ut ifra vesentlighetskriterier, tar forbehold i sitt arbeid og har også som regel en gitt tidsfrist på revisjonen.

Et annet forslag er å gå dypere inn i valget mellom intern eller ekstern regnskapsfører, og da spesielt oppimot det Everaert et al. (2010) sier om hvorfor virksomheter velger intern eller ekstern regnskapsfører, da funnene viser at private har det internt mens offentlige setter det ut eksternt. En studie som går dypere inn i dette valget, og om det er et skille mellom sektorene, kunne være interessant. Funnene viser til nærhet som et argument for å ha regnskapet internt for de private, og et ønske om å ikke bygge opp kompetanse, som et argument for å ha det eksternt. En slik studie kan også utformes annerledes, da man kan velge å fokusere på regnskapskvalitet gjennom en kvantitativ studie for å se om det er ulik kvalitet mellom de som har intern regnskapsfører og de som har ekstern regnskapsfører.

Til slutt kunne det vært svært interessant å gjennomføre denne studien i en større sammenheng, med et større utvalg, for å undersøke hvorvidt funnene fra denne studien kan generaliseres.

## 8. Litteraturliste

- Abbott, L. J., Parker, S., Peters, G. F. og Rama, D. V. (2007) Corporate Governance, Audit Quality, and the Sarbanes-Oxley Act: Evidence from Internal Audit Outsourcing, *The Accounting Review*, 82(4), s. 803-835.
- Aier, J., Comprix, J., Gunlock, M. og Lee, D. (2005) The Financial Expertise of CFOs and Accounting Restatements, *Accounting Horizons*, 19(3), s. 123–135.
- Alm, K. Andersen, E.S. og Kvalnes, Ø. (2013) Tillit i prosjekter. *Magma*, 03/13.  
Tilgjengelig fra <https://www.magma.no/tillit-i-prosjekter> (hentet 10.02.2016).
- ASL. (1997) *Aksjeloven*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44?q=AKSJELOVEN> (Hentet 05.04.16)
- Bachmann, R. (2001) Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations, *Organization Studies*, 22(2), s. 337-365.
- Baldvinsdottir, G. (2013) Trust within the context of management accounting. I: Fallan, L. O. Kari, N. (red.), *Perspektiver på økonomistyrning*. Bergen: Fagbokforlaget
- Barth, M. E., Beaver, W. H. og Landsman, W. R. (2001) The relevance of the value relevance literature for financial accounting standard setting: another view, *Journal of Accounting and Economics*, 31(1), s. 77-104.
- Barth, M. E., Landsman W.R., og Lang M. H. (2008) International Accounting Standards and Accounting Quality, *Journal of Accounting Research*, 46(3), s. 467-498.
- Basu, S. (1997) The conservatism principle and the asymmetric timeliness of earnings, *The Journal of Accounting and Economics*, 24(1), s. 3-37.
- Baysinger, B. D. og Butler, H. N. (1985) Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition, *Journal of Law, Economics, & Organization* 1(1), s. 101-124.
- Beasley, M., Carcello, J. og Hermanson, D. (1999) Fraudulent Financial Reporting: 1987–1997 An Analysis of U.S. Public Companies
- Brouthers, K. D. og Brouthers, L. E. (2003) Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influence of Transaction Cost Factors, Risk and Trust, *Journal of Management Studies*, 40(5), s. 1179-1204.
- Bøhren, Ø. (2011) *Eierne, styret og ledelsen: Corporate governance i Norge*, Bergen:Fagbokforlaget.
- Carcello, J. V. (2009) Governance and the common good, *Journal of Business Ethics*, 89(1), s.11-18.

- Chabrak, N. & Daidj, N. (2007) Enron: Widespread Myopia, *Critical Perspectives on Accounting*, 18(5), s. 539-557.
- Chiles, T. H. og McMackin, J. F. (1996) Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics, *The Academy of Management Review*, 21(1), s. 73-99.
- Conner, K. R. (1991) A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? (The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects), *Journal of Management*, 17(1), s. 121-154
- Dechow, P., Ge, W. og Schrand, C. (2010) Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences, *Journal of Accounting and Economics*, 50(2), s. 344-401.
- Dechow, P. M. og Dichev, I. D. (2002) The quality of accruals and earnings: the role of accrual estimation errors, *Accounting Review*, 77(1), s. 35-59
- Douma, S. og Schreuder, H. (2013) *Economic approaches to organizations*. 5.utg. Harlow: Pearson Education.
- Doyle, J. T., Ge, W. og McVay, S. (2007) Accruals quality and internal control over financial reporting, *Accounting Review*, 82(5), s. 1141-1170.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Agency Theory: An Assessment and Review, *The Academy of Management Review*, 14(1), s. 57-74.
- Everaert, P., Sarens, G. og Rommel, J. (2010) Using Transaction Cost Economics to explain outsourcing of accounting, *An Entrepreneurship Journal*, 35(1), s. 93-112.
- Fama, E. F. (1980) Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, 88(2), s. 288-307.
- Fama, E. F. og Jensen, M.C. (1983) Separation of ownership and control, *The Journal of Law & Economics*, 26(2), s. 301-325.
- Gabrielsson, J. og Huse, M. (2004) Context, Behavior, and Evolution: Challenge in Research on Boards and Governance, *International Studies of Management and Organizations*, 34(2), s. 11- 36.
- Garrett, J., Hoitash, R. og Prawitt, D. F. (2014) Trust and financial reporting quality, *Journal of Accounting Research*, 52(5), s. 1087-1125.
- Garvin, D. (1987) Competing on the Eight Dimensions of Quality, *Harvard Business Review*, 65(6), s. 101-109.
- Geiger, M. og North, D. (2006) Does Hiring a New CFO Change Things? An Investigation of Changes in Discretionary Accruals, *The Accounting Review*, 81(4), s. 781–809.



- Gjesdal, F. (2003) Resultatkvallitet anno 2003, *Praktisk økonomi & finans*, 20(1), s. 51-81
- Gripsrud, G., Silkoset, R. og Olsson, U. H. (2010) *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Gulden, B. P. (2010) *Revisjon: teori og metode*. 6.utg. Oslo:Cappelen Akademisk Forlag.
- Gårseth-Nesbakk, L. og Mellemvik, F. (2011) The construction of materiality in government accounting – a case of constraining factors and the difficulties of hybridization. *Financial, Accountability & Management*, 27( 2), s 195-216.
- Hagen, I. M. (2005) Ansattes styrerepresentanter- motstandere, samarbeidspartnere eller B-medlemmer?. Fafo rapport 502, Oslo. Tilgjengelig fra [http://www.fafo.no/~fafo/media/com\\_netsukii/502.pdf](http://www.fafo.no/~fafo/media/com_netsukii/502.pdf) (Hentet 29.04.16)
- Hakim, C. (2000) *Research design: Successful designs for social and economic research*. 2.utg. Psychology Press.
- Hallock, K. F. (1997) Reciprocally Interlocking Boards of Directors and Executive Compensation, *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 32(3), s. 331-344.
- Hambrick, D. C. og Mason, P. A. (1984) Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9:193-206.
- Healy, P. M. og Palepu K. G. (2003) The Fall of Enron, *Journal of Economic Perspectives*, 17(2), s. 3-26.
- Imhoff, E. A. (1992) The relation between perceived accounting quality and economic characteristics of the firm, *Journal of Accounting and Public Policy*, 11(2), s. 97-118.
- Jensen, M. C. (1993) The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems, *Journal of Finance*, 48(3), s. 831-880.
- Jensen, M. C. og W. H. Meckling (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), s. 305-360.
- Johannessen, A., Tufte P.A., Christoffersen, L. (2011) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstuder*. Latvia: Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S. (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009) *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*, 2.utg. Sage.

- Kvifte, S. (2016) IFRS i 2015-regnskapet, *Magma*, 01/16. Tilgjengelig fra :<https://www.magma.no/ifrs-i-2015-regnskapet> (hentet 15.02.16)
- Langli, J. C. (2015) *Evaluering av unntak for revisjonsplikt i små aksjeselskaper* Tilgjengelig fra: <https://www.regnskapnorge.no/upload/34441/Langli%202015.03.26%20Revisjonsfritak%20-%20hovedfunn.pdf> (hentet 15.01.16)
- Leiblein, M.J. & Miller, D.J. (2003) An empirical examination of transaction- and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm, *Strategic Management Journal*, 24(9), s. 839 - 859.
- López, D. M. og G. F. Peters (2012) The Effect of Workload Compression on Audit Quality, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 31(4), s. 139-165.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. og Schoorman, F. D. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust, *The Academy of Management Review*, 20(3), s. 709-734.
- McKnight, P. J. og Weir, C. (2009) Agency costs, corporate governance mechanisms and ownership structure in large UK publicly quoted companies: A panel data analysis, *Quarterly Review of Economics and Finance*, 49(2), s. 139-158.
- Monks, R. A. G. og N. Minow (2004) *Corporate Governance*. 3.utg. Oxford, UK:Blackwell Publishing
- NUES 2010. Norsk anbefaling om eierstyring (2010) Tilgjengelig fra [http://www.nues.no/filestore/Dokumenter/Anbefalingene/2010/Anbefaling\\_Norsk\\_2010.pdf](http://www.nues.no/filestore/Dokumenter/Anbefalingene/2010/Anbefaling_Norsk_2010.pdf) (Hentet 10.04.16)
- Palepu, K. G., Healy, P. M. og Bernard, V. L. (2004) *Business analysis & valuation : using financial statements : text & cases*. 3. utg. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Pfeffer, J. S. og Salancik, G. (1978) *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper og Row
- RL. (1998) *Regnskapsloven*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56?q=regnskapsloven> (hentet: 05.04.16).
- Renå, H. (2013) Når kontrollen svikter – en studie av tre korrupsjonssaker i norsk kommunesektor, *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 29(04), s. 279-308
- Resources (2016) Tilgjengelig fra <http://www.coso.org/resources.htm> (Hentet 12.05.2016)
- Rezaee, Z. (2005) Causes, consequences, and deterrence of financial statement fraud, *Critical Perspectives on Accounting*, 16(3), s. 277-298.
- REVL. (1999) *Revisorloven*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-01-15-2?q=revisorloven> (Hentet 05.04.16)

- Riahi-Belkaoui, A. (2004) *Accounting theory*. 5.utg. London: Thomson learning.
- Robson, C. (2002) *Real World Research*. 2.utg. Oxford:Blackwell.
- Ronen, J. og Yaari, V. (2008) *Earnings management - Emerging Insights in Theory, Practice, and Research*. 3.utg. New York:Springer.
- Rosenstein, S. og Wyatt, J. G. (1990) Outside directors, board independence, and shareholder wealth, *Journal of financial economics*, 26(2), s. 175-191.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. og Camerer, C. (1998) Not so different after all: A cross-discipline view of trust, *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(3), s. 393-404.
- Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2012) *Research methods for business students*. 6.utg. Essex: Pearson Education Limited.
- Schilling, M. A. og Steensma, H. K. (2002) Disentangling the theories of firm boundaries: A path model and empirical test, *Organization Science*, 13(4), s. 387 - 401
- Segaard, S. B. og Wollebæk, D. (2011) *Sosial kapital i Norge*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Simon, H.A (1961) *Administrative Behavior*. 2.utg. New York: Macmillan
- Singh, M. og Davidson W.N. (2001) Agency costs, ownership structure and corporate governance mechanisms, *Journal of Banking and Finance*, 18(4), s. 473-490.
- Svarva, O. (2005) Eierstyring og selskapsledelse - corporate governance i norske selskaper, *Praktisk økonomi & finans*, 22(02), s. 37-45.
- Tjora, A. H. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Vandaele, D., Rangarajan, D., Gemmel, P. og Lievens, A. (2007) How to govern business services exchanges: Contractual and relational issues, *International Journal of Management Reviews*, 9(3), s. 237-258.
- Walsh, J. P. og Seward, J. K. (1990) On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms, *The Academy of Management Review*, 15(3), s. 421-458.
- Watts, R. L. (2003) Conservatism in accounting part II: Evidence and research opportunities, *Accounting Horizons*, 17(4), s. 287-301.
- Wellalage, N.H og Lock, S. (2014) Agency costs, ownership structure and corporate governance mechanisms: A case study in New Zealand unlisted small companies, *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 6(3), s. 53-71

Williamson, O. E. (1975) *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1981) The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *American Journal of Sociology*, 87(3), s. 548-577

## Vedlegg 1

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

*”Fokus på regnskapskvalitet”*

Våre navn er Fredrik Vangen og Håkon Amundsen Leirvik, og vi er masterstudenter ved Handelshøyskolen i Trondheim (NTNU). Vi holder nå på med en avsluttende masteroppgave, og temaet for studien er erfaringer ved holdninger til kvaliteten på regnskapet. Bakgrunnen for studien er at det i de senere år har vært økt fokus på selskapsledelsen arbeid i å sikre god kvalitet på regnskapet. Vi mener at et større fokus på regnskapskvalitet, kan redusere misbruk av regnskapet.

Formålet vårt er å avdekke styreleder og daglig leder sine subjektive meninger og holdninger knyttet til regnskapskvalitet, og hva gjør selskapet for at regnskapet skal holde høy kvalitet. For å finne ut av dette, ønsker vi å intervjuer daglig leder og styreleder.

Vi har valgt ut bedrifter med utgangspunkt i en definisjon på mellomstor bedrift. Bedriften har 50-250 ansatte og en omsetning mellom 70 – 400 millioner.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Vi vil først gjennomgå regnskapene til selskapene i studien, for å danne oss et bilde av virksomheten. Deretter ønsker vi å foreta dybdeintervju med styreleder og leder i deres organisasjon. Vi ser for oss at intervjuet vil vare i en time. Vi vil sende referat etter vårt intervju, hvor dere vil få muligheten til å korrigere og rette på det som blir presentert feil. Spørsmålene vil omhandle regnskapskvalitet, og hva deres virksomhet gjør for å sikre god kvalitet.

Intervjuet blir tatt opp med lydopptaker.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi to som skriver studien og vår veileder som vil ha tilgang til data. Data vil bli lagret på vår personlige datamaskiner.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 26.05.16, da vi har innleveringsfrist. Data vil bli slettet i

etterkant av dette.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Håkon Amundsen Leirvik på telefon xxxxxxxx

Vår veileder er Levi Gårseth-Nesbakk, Telefon: xxxxxxxx Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

----- (Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2

### Intervjuguide – Daglig leder

Intervjuguide – Fokus og holdninger knyttet til regnskapskvalitet

1. Innledning
  - a. Kort om aktørene (intervjuerne)
  - b. Kort om formålet med oppgaven
  - c. Informere om konfidensialitet
    - d. Vi er ute etter respondentens subjektive mening
  - e. Kort historikk om respondenten
    - i. Utdanning
    - ii. Bakgrunn

### Spørsmål:

1. Fører dere regnskapet selv, eller tar dere i bruk eksterne firmaer/personer til dette?
2. Hva er det viktigste for dere i forbindelse med regnskapsutarbeidelsen og avleggelsen?
3. Hva mener du er det viktigste i forhold til regelverket?
4. Hvilke ressurser benytter virksomheten for å sikre at dere møter lovens regnskapskrav?
5. Har dere fokus på rapportering utover minimumskravet i årsregnskapet? 6. I hvor stor grad er du delaktig i utarbeidelsen av virksomhetens årsregnskap?
7. Har du opplevd noen utfordringer, i denne jobben eller tidligere, knyttet til din eller andres rolle i utarbeidelsen av regnskapet?
8. Hvordan tror du at forholdet mellom deg og de ansatte er med å påvirke arbeidet med regnskapet?
9. Hvordan tror du at deres organisering av virksomheten er med å bidra til kvalitet på regnskapet?
10. Hvilke forventninger/retningslinjer har styreleder til ditt arbeid for å sikre god kvalitet på

regnskapet?

11. I hvilken grad og form involverer styreleder seg i regnskapsarbeidet og fremleggelsen?

12. Har arbeidet med regnskap endret seg i de siste årene? Utfordringer knyttet til dette.



## Vedlegg 3

### Intervjuguide – Styreleder

Intervjuguide – Fokus og holdninger knyttet til regnskapskvalitet

#### 1. Innledning

- a. Kort om aktørene (intervjuerne)
- b. Kort om formålet med oppgaven
- c. Informere om konfidensialitet
  - d. Vi er ute etter respondentens subjektive mening
- e. Kort historikk om respondenten
  - i. Utdanning ii. Bakgrunn

#### Spørsmål:

1. Fører dere regnskapet selv, eller tar dere i bruk eksterne firmaer/personer til dette?
2. Hva er det viktigste for dere i forbindelse med regnskapsutarbeidelsen og avleggelsen?
3. Hva mener du er det viktigste i forhold til regelverket?
4. Hvilke ressurser benytter virksomheten for å sikre at dere møter lovens regnskapskrav?
5. Har dere fokus på rapportering utover minimumskravet i årsregnskapet? 6. I hvor stor grad er du delaktig i utarbeidelsen av virksomhetens årsregnskap?
7. Har du opplevd noen utfordringer, i denne jobben eller tidligere, knyttet til din eller andres rolle i utarbeidelsen av regnskapet?
8. Hvordan tror du at forholdet mellom deg og de ansatte er med å påvirke arbeidet med regnskapet?

9. Hvordan tror du at deres organisering av virksomheten er med å bidra til kvalitet på regnskapet?
10. Hvilke forventninger/retningslinjer har daglig leder til ditt arbeid for å sikre god kvalitet på regnskapet
11. I hvilken grad og form involverer du deg i regnskapsarbeidet og fremleggelsen?
12. Har arbeidet med regnskap endret seg i de siste årene? Utfordringer knyttet til dette.