Cand.merc.aud. studiet
Kandidatafhandling

Interne kontroller

- Design af interne kontroller i forhold til besvigelser

Internal controls

- Reducing the risk of fraud by designing internal controls

Afleveringsdato: 15. Maj 2013
Antal anslag: 181.709
Antal normalsider: 80

Vejleder: Marianne Zander Svenningsen
Censor:

Rune Kristensen
CPR: XXXXXX-XXXX

_____

Copenhagen Business School 2013

Indholdsfortegnelse

1 Executive summary

Even though Denmark is the country in the world, where people trust each other the most[1], 29 % of the companies included in the survey from PriceWaterhouseCoopers reported economic crime. The economic crime, consist of fraud, cybercrime, insider trade etcetera. This clearly indicates, that maybe we should not trust each other as much as we do.[2]

Where fraud is an intentional act by one or more individuals related to the company, involving the use of deception to obtain an unjust or illegal advantage.[3] Fraud can be split in to two types; fraudulent financial reporting and misappropriation of assets.

Fraudulent financial reporting involves intentional misstatements including omissions of amounts or disclosures in financial statements to deceive financial statement users.[4]

Misappropriation of assets involves theft of an entity's assets.[5]

The Danish media has covered several cases of fraud committed by management in Danish companies. These cases have been both misappropriation of assets and fraudulent financial reporting and the losses have been up to nearly 1 billion Danish kroner.

These cases of fraud have only been possible due to management overriding the internal controls as well as an ineffective control environment.

This leaves the question; how can we reduce the risk of fraud?

[1] Derfor er danskerne verdens mest tillidsfulde

[2] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, page 5 - 7

[3] ISA 240, chapter 11

[4] ISA 240, chapter A2

[5] ISA 240, chapter A5

The COSO-framework states a five-step guide, to reduce the risk. This guide states that the company needs to focus on: the control environment, the risk assessment, the control activities, monitoring and information and communication.

The control environment, sets the tone of an organization, influencing the control consciousness of its people, and includes factors as integrity and ethical values.[6]

The risk assessment consist of identifying and analysing the risk, both the internal as well as the external, which forms a base for how these risks should be managed.[7]

The control activities are the policies and procedures that help management ensure that directives are carried out. The activities consist among others things of controls such as bank reconciliation and segregation of duties.[8]

The information and communication helps the company record information, both internal information as well as external information and making this information available to the management, or other relevant users.[9]

Monitoring consist of making sure that the rest of the elements are kept up to date, and works effective and efficient.[10]

By using these steps, it is possible to reduce the risk of fraud to an acceptable level.

[6] Internal Controls – Integrated Framework, page 23

[7] Internal Controls – Integrated Framework, page 33

[8] Internal Controls – Integrated Framework, page 49

[9] Internal Controls – Integrated Framework, page 59

[10] Internal Controls – Integrated Framework, page 69

2 Indledning

Med skandaler som Memory Card Technology, Gate Gourmet og IT Factory i spidsen har Danmark desværre indtaget en kedelig førsteplads over virksomhedskriminalitet i Norden.

Med de ovennævnte nationale skandaler, samt internationale skandaler som Enron og WorldCom er virksomhedskriminalitet, hvor både misbrug af aktiver men især regnskabsmanipulation begået af ledelsen blevet emner, som har fået enorm opmærksomhed fra medier, rejst tvivl om den eksterne revisions omfang og gjort den almindelge borger til en nysgerrig og kritisk regnskabslæser.

At alle virksomheder er sårbare overfor virksomhedskriminalitet er hverken nyt eller overraskende. Hvad der dog derimod kan være overraskende er omfanget af virksomhedskriminalitet.

En støt stigning (siden 2005) i forekomsten af virksomhedskriminalitet, et samfund og økonomisk marked stærkt påvirket af den globale finanskrise samt stadig øget pres fra virksomhedsejere har ikke just sænket incitamenterne for at begå virksomhedskriminalitet.[11]

Virksomhedskriminalitet udføres af alle typer af medarbejdere, topledere som nyansatte samt tredjeparter. Virksomhedskriminalitet begrænser sig ikke til junior medarbejdere, mænd eller midaldrende medarbejdere.

Dog må det forventes af de forskellige profiler udfører forskellig form for virksomhedskriminalitet. Hvor yngre medarbejdere, der vil typisk har en lavere løn, primært forventes at udføre virksomhedskriminalitet for personlig vinding, kan incitamenterne for ledelsen være overholdelse af budgetter eller indfrielse af forventninger fra ejere eller eksterne partnere.

[11] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 5

På denne baggrund opdeles virksomhedskriminalitet i flere kategorier hvor besvigelser blot er én kategori. De ovennævnte skandaler tager udgangspunkt i regnskabsmanipulation samt misbrug af aktiver, som sammen udgør besvigelser. Begrebet 'virksomhedskriminalitet' dækker blandt over misbrug af aktiver, regnskabsmanipulation, korruption og bestikkelse, ulovlig insiderhandel, skattebesvigelse, hvidvaskning af penge, krænkelse af patenter og rettigheder og så videre.[12]

Efter afsløringerne af de nævnte skandaler, har offentligheden typisk vendt sig undrende mod revisorerne. For hvordan kunne dette ske, når virksomheden er underlagt ekstern revision? Hvorfor har revisorerne ikke opdaget dette? Og hvem er egentlig ansvarlig?

Ansvaret for forebyggelse og opdagelse af besvigelser, gennem interne kontroller ligger ved bestyrelsen.[13] Ansvaret for disse kontroller uddelegeres fra bestyrelses til den daglige ledelse. Det er således "kun" ekstern revisors opgave at tilrettelægge sin revision, ud fra risikoen for besvigelse, således at identificerede risici afdækkes.

Desværre opstår der en forventningskløft mellem offentlighedens opfattelse af revisors arbejde contra hvad revisor er forpligtet til at udføre.

De eksterne revisorer reviderer ikke direkte efter besvigelser, men i kraft af at eksempelvis regnskabsmanipulation forvrænger regnskabet, indgår dette i revisors vurdering af et retvisende billede – dermed bliver den eksterne revisor under alle omstændigheder nødt til at forholde sig til risikoen for besvigelser. På denne baggrund er revisionsstandarden ISA 240 udarbejdet.

Denne standard omhandler ekstern revisors ansvar vedrørende besvigelser ved revision af regnskaber. Heri gennemgås vurderinger og handlinger, som kan hjælpe revisor med at sikre at virksomhedens øverste ledelse tager ansvaret for at opdage og forebygge besvigelser.

[12] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 7

[13] SEL § 115

Om det skyldes revisors arbejde eller ej, så afdækkes størstedelen af besvigelser internt i virksomheden gennem interne kontroller, rapportering og så videre.[14] Med tanke på den danske og nordiske mentalitet, hvor folk har tillid til hinanden[15] samt andres arbejde, kan det derfor også komme som en overraskelse for de fleste at hele 29 % af de adspurgte danske virksomheder, i PwC's undersøgelse har oplevet virksomhedskriminalitet, heraf har 50 % været udsat for misbrug af aktiver og 41 % har været udsat for regnskabsmanipulation.[16]

At 29 % har oplevet virksomhedskriminalitet, fortæller dog ikke reelt noget om udbredelsen af virksomhedskriminalitet, kun de tilfælde hvor det er blevet opdaget.
Men hvordan kan man sikre sig at alle forekomster af virksomhedskriminalitet, og dermed også besvigelser, opdages i tide og dermed undgås?

Virksomhedens ledelse udarbejder og implementerer kontroller, eventuelt med hjælp fra de interne revisorer. Kontrollerne vil typisk være baseret på retningslinjerne givet fra Foreningen af Interne Revisorer (IIA).

Materialet fra IIA er dog udelukkende retningslinjer, så hvorledes bør virksomhedens ledelse tilrettelægge og tilpasse kontrollerne?

Med en baggrund som tidligere revisor og nuværende intern revisor har dette emne vakt min interesse. Især de store forekomster af besvigelser har været medvirkende til at jeg ønsker at belyse dette nærmere gennem denne opgave.

[14] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 15

[15] Derfor er danskerne verdens mest tillidsfulde

[16] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 5

3 Problemformulering

Med den seneste tids offentlige fokusering på besvigelser, som primært er afledt af de ovenstående skandaler i både dansk og international erhvervsliv, vil jeg i denne afhandling belyse hvordan interne kontroller i en virksomhed bør tilrettelægges for, på bedst mulig måde, at opdage besvigelser.

For at kunne belyse dette, vil jeg anvende følgende underspørgsmål:

- Hvordan defineres besvigelser?
- Hvordan er de blevet udført i de nævnte skandaler?
- Hvad er interne kontroller?
- Hvad skal man være opmærksom på, når man designer interne kontroller?
- Hvordan bør interne kontroller tilrettelægges, for at være mest effektive?

3.1 Afgrænsning

Jeg vil i denne afhandling fokusere på besvigelsestyperne misbrug af aktiver samt regnskabsmanipulation, anden form for virksomhedskriminalitet kan blive nævnt i mindre omfang, hvor det findes relevant.

Afhandlingen vil omhandle danske virksomheder, som er omfattet af årsregnskabsloven §§ 1 - § 3, dog kan internationale forhold blive inddraget hvor det findes relevant. Ligeledes vil internationale virksomheder og skandaler også blive inddraget i begrænset omfang. Dette betyder også at virksomheder omfattet af speciallovgivning ikke er inddraget, eksempelvis finansielle virksomheder og fonde.

Afhandlingen vil primært inddrage de, i indledningen, nævnte skandaler, dog kan andre sager også blive inddraget hvis det vurderes at være relevant for forståelsen eller for afhandlingens kontekst.

Afhandlingen vil udelukkende inddrage ISA 240, andre ISA'er, så som ISA 315 og ISA 330, vil blive inddraget i det omfang det findes relevant og hvor konteksten kræver det. Dog vil eksterne revisionshandlinger, principper og mål ikke blive belyst.

COSO-Frameworket fra 1992 vil i denne afhandling blive belyst, SoX-dokumentation, rapportering og COSO opdateringen i 2011 vil ikke blive afdækket, men kan blive nævnt, hvor det findes relevant.

Endeligt vil afhandlingen tage udgangspunkt i love og regler der er vedtaget på afleveringstidspunktet, derudover vil kun offentlig kendt data blive inddraget. Historisk data og udvikling i besvigelser og regler forbundet hermed, vil ikke blive belyst.

3.2 Metode

3.2.1 Opgavestruktur

Til at belyse mit hovedspørgsmål, som lyder *"hvordan interne kontroller i en virksomhed bør tilrettelægges for, på bedst mulig måde, at opdage besvigelser"* vil jeg starte med at gennemgå og besvare mine underspørgsmål, da disse danner grundlag for mit hovedspørgsmål.

Derfor starter jeg min afhandling med at gennemgå den generelle definition af besvigelser, de inddragne typer af besvigelser, herunder årsagen til besvigelser udføres. Derudover vil jeg belyse forekomsten og omfanget af besvigelser, samt hvem den typiske besviger er og hvem der typisk opdager besvigelserne.

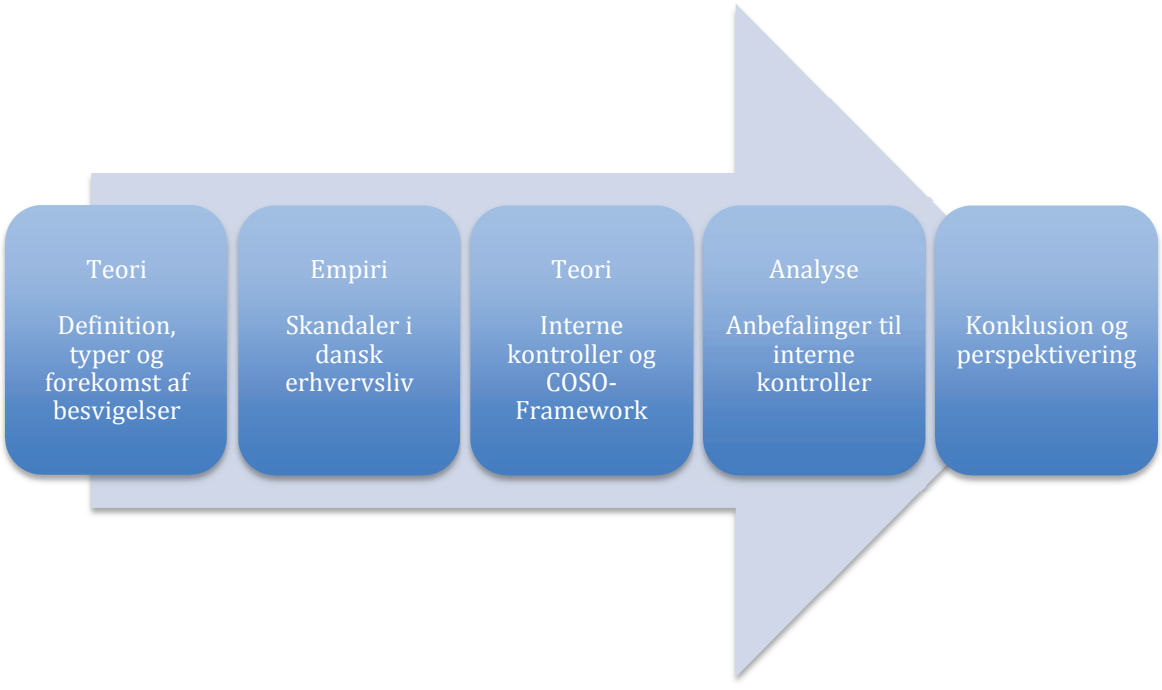
Efter den teoriske gennemgang af besvigelser, vil jeg inddrage tre cases, i form af sagen om IT Factory, Memory Card Technology og Gate Gourmet. Disse tre cases vil blive gennemgået og besvigelserne vil blive forklaret. Dette kapitel afsluttes med en sammenligning mellem de tre cases.

Empiri i form af de tre cases, følges af teori om interne kontroller, hvordan de defineres og hvad deres formal er, hvor også COSO-frameworket bliver belyst. Dette kapitel indeholder også en definition af intern revision.

Efter den teoretiske gennemgang af interne kontroller og COSO-frameworket, vil jeg analysere hvorledes risikoen for at besvigelser begås nedsættes. Dette gøres først med en teoretisk analyse af hvad man skal overveje og hvordan man skal tilrettelægge sine interne kontroller samt sit kontrolmiljø. Dernæst vil der komme mere specifikke forslag til hvorledes virksomhedens kontrolmiljø og kontrolaktiviteter skal tilrettelægges.

Efter denne gennemgang vil jeg sammenholde min analyse med de tre cases og analysere hvorledes virksomhederne kunne have undgået besvigelserne.

Grafisk kan opgavens struktur opstilles som følger:



Figur 3.2.1.1[17]

[17] Egen tilvirkning

3.2.2 Dataindsamling

Til brug for denne opgave, vil en kombination af både primære samt sekundære data blive anvendt. Hvor de primære data består af ubearbejdede materialer, eksempelvis avisartikler, love, vedtægter og referater, består sekundære data af bearbejdede data som andre har indsamlet , eksempelvis faglitteratur.

De primære data består af avisartikler fra blandt andet Børsen samt andre avisartikler offentligt tilgængelige på internettet. Derudover består det af ISA 240 og COSO-frameworket.

De sekundære data består af en eksisterende undersøgelse, foretaget af PwC samt faglitteratur anvendt i undervisningen.

Den valgte strategi med indsamling af både primær og sekundær data, er vurderet til at give det bedste grundlag for opgaven. Hvor de primære data har medvirket til at belyse de tre cases, samt de teoretiske om besvigelser, har de sekundære data givet mulighed for at kunne analysere de inddragne cases og min problemformulering.

3.2.3 Kildekritik

Dataindsamlingen gennem lovgivning og ISA'er vurderes ikke at have væsentlige risici forbundet. Dette skyldes at det er lovtekster og andre vejledninger, som ikke forholder sig til særtilfælde, men i stedet er baseret på generelle observationer. Lovgivning og ISA'erne vurderes derfor at være både valide og reliable.

Information indhentet gennem lærebøger vurderes at have større risici end lovtekst og ISA'erne. Dette skyldes at lærebøgerne kan indeholde en vis subjektivitet fra forfatteren, dog vurderes dette ikke være væsentligt for opgaven. Denne information vurderes derfor også som både reliabelt og validt.

Den af PwC udarbejdede undersøgelse "Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011" vurderes primært at være objektiv, dog må en vis grad af subjektivitet i kommentarerne og konklusionen forventes. Årsagen til denne forventning ligger i forfatternes baggrund og

holdning til virksomhedskriminalitet. Dog vurderes selve undersøgelsen at være reliabel og valid og dermed anvendelig. Konklusionen og kommentarerne findes dog ikke anvendelige for opgaven, da de indeholder en vis subjektivitet.

Information indhentet gennem artikler samt gennem bøger, som ikke er faglitteratur, vurderes at være mindre reliabelt. Årsagen til den lavere reliabilitet skyldes at artikler typisk indeholder subjektivitet fra forfatteren, og en 100 % objektivitet kan ikke forventes i artiklerne. Artiklerne skal derfor anvendes med en vis påpasselighed. Subjektiviteten i artiklerne forventes primært at være møntet mod personer, som er involveret i skandaler. Artiklerne vurderes dog stadig at være valide.

De forskellige datakilder tilsammen vurderes at give et reliabelt og validt billede til brug for min afhandling. Hvor visse kilder har en vis grad af subjektivitet, er det kun i begrænset omfang at krydskilder ikke kan be- eller afkræfte disse påstande.

Jeg vurderer derfor de valgte kilder som reliable og valide for min afhandling.

4 Definition af besvigelser

Tyveri, underslæb, bedrageri, mandatsvig, skyldnersvig m. fl. er alle definitioner brugt i straffelovens § 28, dog er der ikke noget sted nævnt ordet 'besvigelser'. [18]
Så hvad er besvigelser egentligt?

Da vi ikke kan vende os mod straffeloven, for en egentlig definition, må vi vende os mod dem, der anvender ordet; de eksterne revisorer – besvigelser, er med andre ord et revisionsudtryk

'International Auditing and Assurance Standards Board' (herefter IAASB) udarbejder og ajourfører standarder til brug for ekstern revision, disse standarder kaldes 'International Standard on Auditing' (herefter ISA). Tidligere blev disse brugt som grundlag for de danske revisionsstandarder, men disse er udfaset og i stedet anvendes ISA'erne også nationalt.

ISA 240 indeholder følgende definition:
Fraud – An intentional act by one or more individuals among management, those charged with governance, employees, or third parties, involving the use of deception to obtain an unjust or illegal advantage.[19]

Besvigelser er således bevidste handlinger, som udføres for at opnå en uretmæssig fordel. Om handlingen udføres af ledelsen, bestyrelsen medarbejdere eller andre i virksomhedens miljø er uvæsentligt, så længe den udføres for at opnå en uretmæssig fordel.

En uretmæssig fordel kan eksempelvis bestå i forbedring af virksomhedens regnskab eller tyveri af virksomhedens likvider.

[18] Straffeloven § 28

[19] ISA 240, kapitel 11

Vi kan ud fra definitionen i ISA 240 konkludere at besvigelser blandt andet dækker over de nævnte strafferetlige begreber. Dog opstår der en vurderingssag om hvorvidt der er tale om besvigelser eller der blot er tale om en fejl.

For at skelne mellem besvigelser og fejl, skal vi vende os mod ordlyden i ISA'en. Forskellen om der er tale om en fejl eller en besvigelse, ligger i om handlingen udføres bevidst eller ubevidst (intentional act). En bevidst handling indikerer at der er tale om besvigelser, hvor en ubevidst handling indikerer at der er tale om en fejl, som eksempelvis kan skyldes uvidenhed eller tastefejl

4.1 Typer af besvigelser

Selvom besvigelser dækker over mange strafferetlige begreber, opererer ISA'en udelukkende med to forskellige typer af besvigelser:[20]

- Fraudulent financial reporting (Regnskabsmanipulation)
- Misappropriation of assets (Misbrug af aktiver)

Regnskabsmanipulation er manipulering med regnskabet for at mislede regnskabslæser og derigennem opnå fordele, eksempelvis at kunne opnå lånemuligheder.[21] Misbrug af aktiver er tyveri eller privat anvendelse af virksomhedens aktiver, herunder likvider eller varebeholdninger.[22] Hvor regnskabsmanipulation forbedrer virksomhedens regnskab og derigennem eksempelvis kan give fordele til ejeren, er misbrug med aktiver mere af personlig vinding ved at stjæle eller misbruge aktiver, som tilhører virksomheden.

4.1.1 Regnskabsmanipulation

Regnskabsmanipulation dækker over bevidst fejlinformation, herunder undladelser af beløb eller oplysninger, for at vildlede regnskabslæseren gennem deres opfattelse af regnskabet[23].

[20] ISA 240 Kapitel 3

[21] ISA 240, Kapitel A4

[22] ISA 240, Kapitel A5

[23] ISA 240 Kapitel A2

Regnskabsmanipulation er typisk en besvigelse foretaget af ledelsen, da det ofte kræver at man kan tilsidesætte de interne kontroller, som under normale forhold ville have fanget besvigelserne.[24] Typisk vil formålet med regnskabsmanipulation være at få virksomheden til at fremstå med et bedre resultat, end hvad der i virkeligheden er realiseret. Det er heller ikke normalt at virksomhedens medarbejdere har overblik over virksomhedens regnskab, og dermed har mulighed for at manipulerer med det.

Grundet besvigelsens natur, at manipulere med virksomhedens regnskab, vil det typisk ikke være muligt for medarbejderne at begå denne type besvigelse. En manipulation af regnskabet vil således ikke resultere i direkte personlig vinding, med mindre besvigeren er aflønnet på baggrund af regnskabet eller derigennem kan udlodde udbytte.

Regnskabsmanipulation begrænser sig dog ikke til at forbedre årets resultat. Det kan også bruges til eksempelvis at sænke årets resultat, forbedre nøgletal, udskyde indtjening eller sænkning af gæld.

Manipulation af regnskabet kan opnås ved at manipulere, forfalske eller ændre bogføringen, som danner grundlag for regnskabet. Derudover kan regnskabsmanipulation også opnås ved forkert præsentation eller udeladelse af oplysninger, transaktioner eller anden information, som er væsentlig for virksomhedens regnskab. Udover at ændre bogføringen eller informationerne i regnskabet, kan regnskabsmanipulation også opnås ved forkert anvendelse af regnskabspraksis.[25]

Manipulationen af regnskabet kan være et resultat af:[26]

- Indregning af fiktive transaktioner, typisk tæt på årsafslutning, for at opnå det ønskede resultat
- Forkerte eller upassende vurderinger og skøn af regnskabsposter

[24] ISA 240, Kapitel A4

[25] ISA 240 Kapitel A3

[26] ISA 240 Kapitel A4

- Undlade, fremskynde eller udskyde indregning af transaktioner eller anden væsentlig information, som er indtruffet i regnskabsperioden
- Skjule eller undlade at oplyse om fakta, som kunne have påvirket beløbene i regnskabet
- Indgåelse af komplekse transaktioner, som er struktureret til at mislede om virksomhedens finansielle stilling
- Ændring af transaktioner og betingelser, der relaterer sig til væsentlige og usædvanlige transaktioner.

Regnskabsmanipulation udvikler sig let som en spiral, hvis ikke virksomheden formår at forbedre/forværre, hvad der er blevet manipuleret med, da der ellers vil skulle manipuleres med større og større beløb, for at dække over den første manipulation samt efterfølgende at fortsætte manipulationen af posterne. Et eksempel på dette ses i IT Factory sagen, som bliver gennemgået senere. I denne sag måtte Stein Bagger, for konstant at forbedre virksomhedens resultat, begå besvigelser for større og større beløb.

4.1.2 Misbrug af aktiver

Misbrug af aktiver involverer tyveri af virksomheden aktiver eller misbrug heraf.[27] Misbrug af aktiver, er grundet besvigelsen natur lettere for virksomhedens medarbejdere at udføre i forhold til regnskabsmanipulation.[28] Misbrug af aktiver er direkte et ønske om personlig vinding, og disse to faktorer, betyder at misbrug af aktiver typisk vil blive udført at virksomhedens medarbejdere. Selvom misbrug af aktiver, i forhold til regnskabsmanipulation, typisk vil blive udført af virksomhedens medarbejdere, kan virksomhedens ledelse også misbruge aktiverne, ledelsen vil dog have mulighed for at tilsidesætte interne kontroller og dermed skjule sine handlinger.

Selvom ISA'en udelukkende nævner tyveri af aktiver, indeholder misbrug af aktiver ligeledes privat brug af virksomhedens aktiver.

[27] ISA 240, Kapitel A5

[28] ISA 240, Kapitel A5

Misbrug af aktiver kan blandt andet opnås ved:

- Forkert registrering af indbetaling fra debitorer
- Overførsel af afskrevne debitorer til privat konto
- Materielt eller immaterielt tyveri af virksomhedens anlægsaktiver, teknologi, varelager eller likvider
- Udbetaling til fiktiv kreditor
- Privat benyttelse af virksomhedens aktiver
- Private køb, som føres og betales i virksomheden

4.2 Årsag til at udføre besvigelser

I Danmark er vi verdensmestre i tillid til hinanden, der er således ikke nogen andre steder i verden, hvor tilliden til hinanden er større.[29] Vi forventer derfor ikke at vores kollegaer, samarbejdspartnere eller andre kunne finde på at begå besvigelser. Til trods for denne tillid til hinanden viser PwC's undersøgelse, at hele 29 % af de danske virksomheder, der deltog, havde oplevet virksomhedskriminalitet.[30] Af dem svarede 21 % at de havde oplevet mellem 11 og 100 tilfælde.[31]

Så måske vores generelle tillid til hinanden er overvurderet?
Med så mange forekomster af virksomhedskriminalitet, tyder noget på at vores tillid ikke velfunderet. Men hvad kan få personer til at begå besvigelser?

Hvad der kan få personer til at begå besvigelser, afhænger af tre elementer, som tilsammen udgør 'besvigelsestrekanten'. Denne trekant forsøger gennem dens tre elementer at forklare, hvordan en person kan begå besvigelser, både fysisk såvel som psykisk samt hvorfor personen har gjort det.[32]

[29] Derfor er danskerne verdens mest tillidsfulde

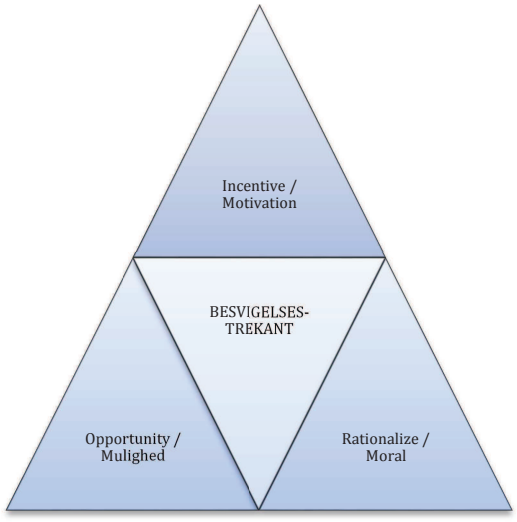
[30] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, side 4, PwC

[31] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, side 5, PwC

[32] Auditing & Assurance Services , side 89

Besvigelsestrekanten er sammensat af tre elementer; incentive (motivation), opportunity (mulighed) og rationalize (moral).[33]

En person der begår besvigelser, skal ifølge teorien med besvigelsestrekanten, have motivation til at begå besvigelser, der skal være mulighed for at begå besvigelser, samt personen skal kunne retfærdiggøre det overfor sig selv.



Figur 4.2.1[34]

4.2.1 Incentive / Motivation

"Motiverne til regnskabsmanipulation kan være at opnå ekstra vederlag, forfremmelse, øget kreditgivning, eller at undgå negativ påvirkning fra dårlig performance. De negative konsekvenser af denne type kriminalitet er blandt de højeste, fordi den typisk involverer det øverste ledelseslag og ved afsløring sætter virksomhedens troværdighed over styr blandt forretningsforbindelser og medarbejdere", siger Søren Primdahl.[35]

Motivationen til besvigelser kan være mange, dog bunder de fleste i personlig vinding, begunstigelse eller anden fordel. Det være sig både gennem forfremmelser, bonusaflønning samt anden økonomisk begunstigelse. Dog kan motivationen også opstå som et pres, hvor

[33] Auditing & Assurance Services, side 89

[34] Egen tilvirkning

[35] Virksomhedskriminalitet er fortsat stigende – 'cybercrime' nu på 3. pladsen over største trusler

forventningerne fra blandt andet eksterne parter, presser ledelsen til at manipulere med regnskabet. Dette kan blandt andet skyldes forventninger fra ejere og forhold til banken.[36]

Nedenfor er nogle årsager til besvigelser listet.

1. ledelsen er under pres for at opnå et særligt resultat
2. intern konkurrence i virksomheden
3. bonus / provisionsaflønning
4. virksomhedens bankforhold
5. presset privatøkonomi

Listen er ikke udtømmende.

4.2.2 Opportunity / Mulighed

Besvigelsestrekantens andet element er muligheden for at begå besvigelser. Muligheden for at begå besvigelser, afhænger af om der er tale om misbrug af aktiver eller regnskabsmanipulation og hvilken type virksomhed, der er tale om.

Muligheden for at begå besvigelser, vil være i alle virksomhedens processer, men det er oftest i forbindelse med processer, hvor virksomheden har mange komplekse transaktioner, mange transaktioner, der er baseret på skøn eller hvor virksomheden har implementeret svage interne kontroller.[37]

Typisk vil muligheden for at begå besvigelser, opstå ved at personen kan tilsidesætte de interne kontroller eller på anden vis skjule sine handlinger.[38] I forhold til misbrug af aktiver være dette sig eksempelvis kontroller for udstedelse af fakturaer, registrering af indbetalinger, betaling af leverandører eller ændring af stamdata på leverandører. I forhold til regnskabsmanipulation, er der nærmere tale om at eksempelvis direktøren kan ændre på forudsætningerne i de regnskabsmæssige skøn, principper for nedskrivning af lager eller hensætteler.

[36] Auditing & Assurance Services, side 89

[37] ISA 240, Appendix 1

[38] Auditing & Assurance Services, side 89

4.2.3 Rationalize / Moral

Sidste element i besvigelsestrekanten er moral eller retfærdiggørelse. Med dette menes at den, der begår besvigelsen, skal kunne retfærdiggøre sin handling.[39]

Personen, der begår besvigelsen, skal således kunne retfærdiggøre det overfor sig selv. Hvorledes denne retfærdiggørelse er omfattende eller ej, kan afhænge af personens forhold til moral. Personer med lav moral, vil således ikke have behov for at retfærdiggøre sin handling, helt så meget som en person med høj moral.

Set i forhold til misbrug af aktiver kan retfærdiggørelsen være at personen ikke mener at lønnen er høj nok, og at de således fortjener en belønning eller at de "kun" låner pengene af virksomheden, men nok skal betale dem tilbage.

I forhold til regnskabsmanipulation kan det være ledelsens forventning om at krisen vender igen. Har ejeren, banken eller andre interessenter visse forventninger til regnskabet, som virksomheden ikke kan indfri, kan ledelsens forventninger om at næste år bliver endnu bedre, retfærdiggøre at man indregner en andel af eksempelvis omsætningen på forhånd. Således indregnes lidt ekstra omsætningen, som modregnes i næste års omsætning – "det er jo bare timing" eller "det vil altid gå lidt op og lidt ned".

[39] ISA 240, Kapitel A1

5 Forekomst af besvigelser

Som nævnt tidligere, er vi i Danmark verdensmestre i tillid til hinanden.[40] Denne tillid bygger på de forventninger vi har til hinanden, både privat men også i erhvervslivet. I erhvervslivet, både internt i virksomheden men også virksomhederne imellem, stoler vi således på hinanden og forventer at vores chefer, kollegaer, medarbejdere eller vores samarbejdspartnere overforholde deres aftaler, loven og arbejder med en høj moral. Denne tillid betyder samtidig at vi ikke mistænker vores chefer, kollegaer, medarbejdere, samarbejdspartnere eller andre interessenter for at begå besvigelser.

Desværre for vores fælles tillid til hinanden afslører et hurtigt kig i undersøgelsen 'Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011', som udarbejdes af PwC hvert andet år, at vores tillid måske ikke er så velfunderet. For undersøgelsen udarbejdet i 2011, viser det sig, at hele 29 % af de danske virksomheder, der deltog, har oplevet virksomhedskriminalitet – og heraf har 21 % oplevet virksomhedskriminalitet mellem 11 og 100 gange. Forekomsten af virksomhedskriminalitet i Danmark er den højeste blandt de nordiske lande.

Denne skævvridning mellem tillid til hinanden og forekomsten af besvigelser, underbygges at udtalelsen fra Søren Primdahl:
"Når vi spørger, hvad virksomhedernes forventede risiko er for at opleve økonomisk kriminalitet, er tallet altid væsentligt lavere, end det antal der fremkommer, når vi i Crime Survey kigger tilbage" [41]

5.1 Virksomhedskriminalitet

Betegnelsen "virksomhedskriminalitet" dækker over flere former for kriminelle handlinger, der er rettet mod virksomheden. Både handlinger udført internt, af blandt andet

[40] Derfor er danskerne verdens mest tillidsfulde

[41] Krisen motiverer til virksomhedskriminalitet

medarbejdere, samt eksternt, blandt andet af samarbejdspartnere, er inkluderet i betegnelsen "virksomhedskriminalitet".[42]

Betegnelsen dækker over følgende former for virksomhedskriminalitet, og dermed også over begrebet 'besvigelser':

- Misbrug af aktiver
- Regnskabsmanipulation
- Cybercrime
- Krænkelse af patenter og rettigheder
- Korruption og bestikkelse
- Ulovlig kartelvirksomhed
- Ulovlig insiderhandel
- Skattebesvigelse
- Hvidvaskning af penge
- Spionage
- Anden økonomisk kriminalitet

Begrebet 'virksomhedskriminalitet' dækker således bredt, men dækker samtidig over, det af revisorerne anvendte begreb, 'besvigelser'.[43]

5.2 Forekomst

Undersøgelsen foretaget af PwC, har 3.877 respondenter internationalt, hvoraf den danske andel udgør 116, eller 3 % af de samtlige respondenter.[44]

Undersøgelsen afslører, som tidligere nævnt, at hele 29 % af de danske virksomheder har oplevet virksomhedskriminalitet, svarende til hele 34 af virksomhederne. Yderligere svarer 21 % at de har oplevet virksomhedskriminalitet mellem 11 og 100 gange.[45]

[42] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 7

[43] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 7

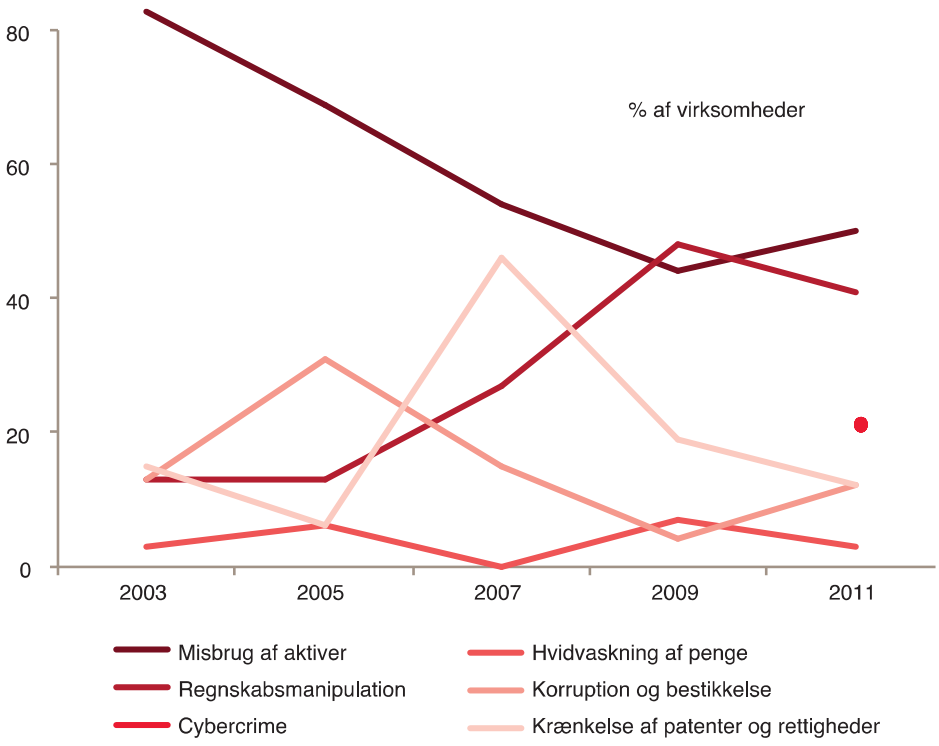
[44] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 3

[45] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 5

Undersøgelsen omfatter alt virksomhedskriminalitet, som defineret i afsnittet ovenfor, dog springer særligt to former for virksomhedskriminalitet ud. Regnskabsmanipulation samt misbrug af aktiver er de to former for virksomhedskriminalitet, der hyppigst forekommer. Hele 41 % af respondenterne svarer at de har oplevet regnskabsmanipulation og 50 % svarer at de har oplevet misbrug af aktiver.[46]

Grafen nedenfor viser udviklingen, fra 2003 til 2011, i de seks væsentligste former for virksomhedskriminalitet, som indgår i virksomhedskriminalitet. Det ses tydeligt af denne graf, at de to former 'regnskabsmanipulation' samt 'misbrug af aktiver', er de hyppigst forekomne.

Figur 3: Tidsmæssig udvikling i de seks væsentligste typer af virksomhedskriminalitet i Danmark



Figur 4.2.1[47]

[46] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 6

[47] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 6

Undersøgelsen for 2011, viser at forekomsten i virksomhedskriminalitet er steget. Forekomsten i de danske virksomheder var i 2009 næsten på samme niveau som i 2011, nemlig henholdsvis 26 % i 2009 og 29 % i 2011. I undersøgelse fra 2005, var forekomsten dog hele nede på 11 %, Tilbage i undersøgelsen for 2005, var forekomsten helt nede på 11 %. [48]

Umiddelbart vil en stigning i forekomsten være en negativ udvikling, dette kan dog ikke endeligt konkluderes. En stigning i forekomsten, kan modsat blot være et udtryk for at virksomhederne er blevet bedre til at opdage virksomhedskriminalitet.

Såfremt vi antager at antallet af forekomster, både de opdagede og de ikke-opdagede, er konstante, vil en stigning i antallet af de opdagede forekomster være en positiv udvikling, da det viser at virksomhederne er blevet bedre til at opdage virksomhedskriminalitet.

Det kan således ikke afdækkes om stigningen i forekomster er negativ eller positiv. Årsagen til denne usikkerhed, skyldes usikkerhed om hvad, der har drevet stigningen. Dog må vi formode at stigningen ikke udelukkende han henføres til bedre interne kontroller eller stigning i faktiske forekomster.

5.3 Profil af en virksomhedskriminel

Forholder man sig udelukkende til medierne, vil profilen af en virksomhedskriminel, altid være en person med ledelsesansvar. Dog er virkeligheden ikke således.

Årsagen til mediernes skævvridning skal findes i nyhedsværdien; det har ingen nyhedsværdi, tiltrækker ingen læsere eller seere og er irrelevant for den brede befolkning, såfremt der er stjålet 100 kroner fra kassen i den lokale købmand i Næstved. Derimod er nyhedsværdien langt større, tiltrækker læsere eller seere og er relevant for den brede befolkning, hvis der eksempelvis blev manipuleret for hundrede af millioner i regnskabet for Danske Bank.

[48] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 5

Derudover medfører det indirekte tab, for virksomheden, såfremt det bliver offentligt kendt at der er begået virksomhedskriminalitet mod virksomheden.[49]

Af disse årsager bliver der udelukkende bragt historier i medierne, hvor beløbene er store, kriminaliteten er udført af ledelsen eller påvirker mange personer.

Når virksomhedskriminaliteten udføres af en medarbejder, kan virksomhedens ledelse håndtere konsekvenserne, som i samtlige tilfælde har resulteret i afskedigelse af medarbejderen, 79 % er samtidig blevet politianmeldt og i 39 % af tilfældene bliver et civilt søgsmål anlagt.[50]

I tilfældene hvor virksomhedskriminaliteten udføres af ledelsen, vil der typisk være tale om større beløb. Således vil min senere gennemgang af nogle danske erhvervsskandaler også vise, at tabene ligger fra 130 mio. kroner og helt op til 1 mia. kroner.

Virkeligheden indeholder ligeledes mange mindre forekomster af virksomhedskriminalitet. Udøves virksomhedskriminaliteten ikke af ledelsen, eller er beløbet mindre, vil det således sjælendt have offentlighedens interesse og dermed ikke blive afdækket i medierne.

I gennemsnit oplever virksomheden, der har været udsat for virksomhedskriminalitet, et tab på 16,2 mio. kroner. Korrigeres dette tal for outliers, værende store enkeltforekomster, falder gennemsnittet til 8,5 mio. kroner.[51]

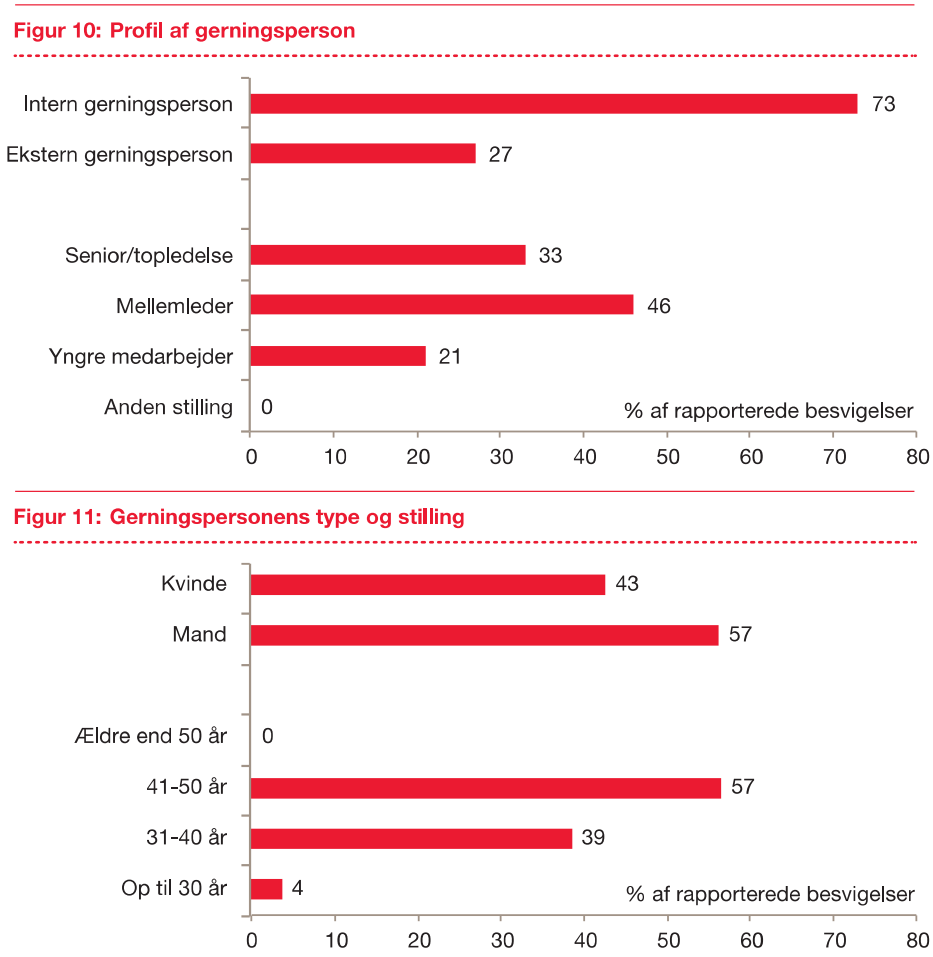
8,5 mio. kroner er stadig mange penge, men langt fra beløbene i eksempelvis IT Factory, hvor det efterfølgende er gjort op at banken og leasingselskaber har lidt tab på næsten 1 mia. kroner. De tre senere gennemgåede skandaler, blev alle udført af virksomhedens ledelse og tabene ligger mellem 138 mio. kroner til næsten 1 mia. kroner.

[49] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 14

[50] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 17

[51] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 14

Nedenfor er grafer over profilen af en gerningsperson, jf. undersøgelsen fra PwC.



Figur 4.3.1[52]

Undersøgelsen fra PwC viser at det hyppigst er en intern gerningsmand, der udøver besvigelsen. Således er 73 % af de rapporterede tilfælde udøvet af en person ansat af virksomheden. 54 % af gerningspersonerne har ligeledes været ansat i mellem 6 og 10 år.[53]

Personens stilling i virksomheden har også betydning, hvor yngre medarbejdere ofte ikke har muligheden, har mellemledere og topledelsen større mulighed for at udøve

[52] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 16

[53] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 16

virksomhedskriminalitet. Således er også 79 % af den rapporterede virksomhedskriminalitet begået af disse to grupper.[54]

Ovenstående om personernes stilling hænger også sammen med personernes alder. Hvor medarbejdere under 30 år kun står for 4 % af de rapporterede tilfælde, dækker gruppe 31 – 40 år 39 % og gruppen 41 – 50 år 57 %, personerne i disse grupperinger vil også typisk besidde stillingerne som mellemledere og topledere.[55]

Den sidste aldersgruppe, som er over 51 år, har ikke udøvet nogle af de rapporterede tilfælde af virksomhedskriminalitet, hvilket kan forsvares med personernes motivation. Disse personer vil således have fundet en passende levestandard, hvor motivationen for personlig vinding således ikke længere er afgørende. Har disse ligeledes tidligere begået virksomhedskriminalitet, og er blevet dømt for dette, vil de have svært ved at finde nyt arbejde, hvor det er muligt at begå virksomhedskriminalitet.

Ud fra dette kan vi udlede at en person, der begår virksomhedskriminalitet, med størst sandsynlighed har følgende profil; mellem- eller topleder, mellem 31 og 50 år og har været ansat i mellem 6 og 10 år.

I forhold til de senere gennemgåede skandaler; IT Factory, Memory Card Technology og Gate Gourmet, skal det følgende nævnes:

- Stein Bagger, født 20. Januar 1967, var således 41 år da virksomhedskriminaliteten blev opdaget. Han havde været direktør for det IT Factory, som vi kender for skandalerne, i årene 2001 – 2008, altså 7 år.[56]
- John Trolle, født 16. Oktober 1963, var således 37 år, da virksomhedskriminaliteten blev opdaget. Han havde været direktør for Memory Card Technology siden 1992 og frem til 2001, altså 9 år.[57]

[54] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 16

[55] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 16

[56] Stein og drømmefabrikken, side 22

[57] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

- Amanda Jacobsen, født 19. Juni 1967, var således 43 år, da virksomhedskriminaliteten blev opdaget. Hun havde været ansat i perioden 2003 – 2010 (og direktør siden 2005), altså 7 år.[58]

Konklusion herpå må være at profilerne i de tre skandaler stemmer overens med undersøgelsen 'Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011' fra PwC.

5.4 Opdagelse

Der udøves, som beskrevet ovenfor, en del virksomhedskriminalitet i Danmark. Desværre viser tallene fra PwC kun de tilfælde hvor virksomhedskriminaliteten opdages. Hvad der er lige så interessant, hvis ikke mere interessant, er de tilfælde som ikke opdages. Desværre findes der, af gode grunde, ikke data på disse tilfælde.

For at en fejl eller en besvigelse ikke bliver opdaget, hverken af de interne kontroller eller den eksterne revision afhænger både af virksomheden og revisionen. Hvor virksomhedens natur og forekomst af komplicerede transaktioner samt interne kontrolmiljø og interne kontroller påvirker risikoen for fejl opstår samt om denne fejl opdages i virksomheden, påvirkes risikoen for at revisionen ikke opdager fejlen af omfanget af revisionen

Sammenhænget i dette er opstillet i modellen, som kaldes 'revisionsrisikomodellen'.

5.4.1 Revisionsrisikomodellen

Som nævnt fortæller revisionsrisikomodellen om risikoen for at virksomhedens regnskab indeholder væsentlige fejl. Det skal derfor tilstræbes at denne risiko nedsættes til et acceptabelt niveau, således at den eksterne revisor kan underskrive regnskabet, uden forbehold.

[58] http://da.wikipedia.org/wiki/Amanda_Jacobsen

Revisionsrisikomodellen er sammensat af underliggende områder for risiko, både ved virksomheden og ved ekstern revisors arbejde. Modellen består af forholdet mellem iboende risiko, kontrolrisikoen samt opdagelsesrisikoen.

Revisionsrisikomodellen er således:[59]
Revisionsrisiko (AR) = Iboende risiko (IR) x Kontrol risiko (CR) x Opdagelsesrisiko (DR)

Den iboende risiko, er risikoen for at en fejl opstår. Den iboende risiko er således i stor grad påvirket af kompleksiteten af transaktionen. Er der tale om ikke-rutinemæssige transaktioner, transaktioner med udpræget regnskabsmæssig skøn og så videre, vil den iboende risiko forøget.[60]

Kontrolrisikoen er risikoen for, at en fejl ikke opdages eller forebygges af de interne kontroller. Den er således afhængig af virksomhedens kontrolaktiviteter.[61]

Opdagelsesrisikoen er risikoen for at en væsentlig fejl ikke opdages, under den eksterne revision af virksomhedens regnskab.[62]

Man bør naturligvis stræbe efter en så lille revisionsrisiko som muligt, da dette indikerer at regnskabet, med mindst risiko indeholder væsentlig fejlinformation.

Ekstern revisor afgiver en konklusion om at regnskabet i høj grad er retvisende og dermed ikke indeholder væsentlig fejlinformation. Det er ikke muligt for ekstern revisor at sikre med 100 % at regnskabet ikke indeholder væsentlig fejlinformation, da dette vil kræve at samtlige poster skulle gennemgås.[63]

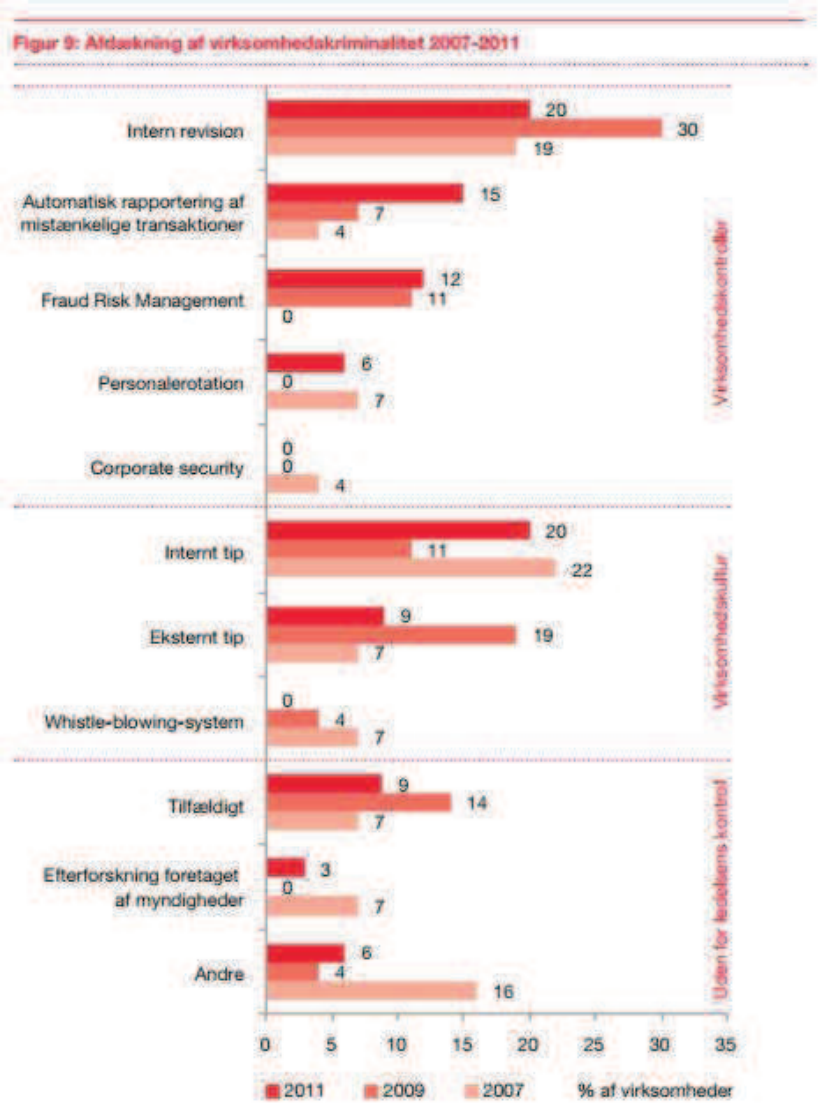
[59] Auditing & Assurance Services, side 77
[60] Auditing & Assurance Services, side 77
[61] Auditing & Assurance Services, side 77
[62] Auditing & Assurance Services, side 78
[63] Auditing & Assurance Services, side 12

For at kunne aflægge et retvisende regnskab, med, eksempelvis, 95 % sikkerhed for at det ikke indeholder væsentlige fejl, betyder at revisionsrisikoen er 5 %

For at få denne risiko ned på 5 %, kræver således at risikoen for at fejl opstår, kontrollerne ikke fanger dem eller de ikke opdages af revisor tilsammen skal udgøre 5 %.
Er den iboende risiko stor, som følge af komplicerede eller ikke-rutinemæssige transaktioner, skal virksomhedens interne kontroller i stedet være omfattende, således at risikoen for at fejlen ikke opdages bliver minimeret, alternativt skal den eksterne revision være mere omfattende.

5.4.2 Hvem opdager

Besvigelser kan være svære at opdage, da personerne, der udøver dem, typisk forsøger at sløre dem. Dog opgøres opdagelsen af besvigelser i undersøgelsen fra PwC.



Figur 4.4.2.1[64]

Som det fremgår af figuren ovenfor, så opdages størstedelen af besvigelserne internt i virksomheden gennem deres kontrolaktiviteter.

Hvor hele 53 % af virksomhedskriminaliteten opdages af virksomhedens kontroller, samt 29 % af virksomhedens kultur. Dette svarer til at 82 % af virksomhedskriminaliteten opdages internt i virksomheden – til sammenligning opdages 6 % af den eksterne revision, som indgår i gruppen 'Andre'.[65]

[64] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC side 15

[65] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, PwC, side 15

6 Skandaler i dansk erhvervsliv

6.1 Memory Card Technology

Stiftet i 1992 som en handelsvirksomhed, som senere skiftede til en virksomhed, der producerede ram-moduler. Kort efter købes en taiwansk ram-producent og Memory Card Technology børsnoteres i 1997.[66]

John Trolles Memory Card Technology A/S, blev ledet at en mand med et brændende ønske om at udvide og ekspandere. Efter offentliggørelsen af regnskabet for 1998/99, ønsker John Trolle at Memory Card Technology skal ekspandere yderligere, ønsket er, at inden 2005, skal Memory Card Technology være blandt verdens 5 største producenter af ram-moduler.[67]

Alt så ud til at gå godt, indtil slutningen af 2000. I januar 2001 begæres virksomhed i betalingsstandsning og direktøren, John Trolles svindel gennem flere år begynder at blive afdækket.

6.1.1 Begyndelsen og afslutningen

Som nævnt ovenfor, blev Memory Card Technology stiftet i 1992 af John Trolle. Virksomhedens formål var at købe og sælge ram-moduler, med andre ord en regulær handelsvirksomhed.

Allerede to år efter virksomhedens stiftelse, blev 40 % af en taiwansk ram-producent købt og Memory Card Technology blev således en ram-producent. Senere blev de resterende investorer i den taiwanske producent købt ud.[68]

Få år efter, i 1997, blev Memory Card Technology børsnoteret på Københavns Fondsbørs, på dette tidspunkt var virksomheden allerede verdens 12. største producent af ram-moduler.

[66] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

[67] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

[68] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

Dette var dog ikke nok for John Trolle. Efter offentliggørelsen af regnskabet for 1998/99 blev det offentliggjort at målet var at blive blandt verdens 5 største producenter.[69]

John Trolles brændende ønske om at udvide, ekspandere og blive større kom til udtryk i 1999 hvor man købte den australske virksomhed Hypertec.[70]

Målet om at blive blandt verdens 5 største leverandører kræver dog en vækst i omsætningen på 40 %, hvert år frem til 2005.[71]

Da man i februar 2000 offentliggør halvårsregnskabet for 1999/2000 har Memory Card Technology dog opnået en vækst på 248 %.[72]

Væksten var blandt andet realiseret ved at lave opskrivninger på varelageret, fiktivt salg samt manglende hensættelser til tab på debitorer.

John Trolles ønske om ekspansion involverer børsnotering på Nasdaq, og for at forberede virksomheden optages et lån i amerikanske dollars.[73]

Dollarkursen stiger og priserne på ram-moduler begynder at falde. Sammenholdt med et underskud på 56 mio. kroner i regnskabet for 1999/2000, ser fremtiden for virksomheden skidt ud.[74]

I perioden februar til november 2000 falder aktiekursen med 90 %, til blot 50 kroner pr. aktie og i januar 2001 bliver John Trolle presset ud af virksomheden.[75]

---

[69] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

[70] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

[71] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

[72] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

[73] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

[74] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

[75] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

Den nye direktør, Lars Marcher, iværksætter en manuel gennemgang af virksomheden, som viser at 30.000 varenumre på lageret var overvurderet samt at der mangler at blive hensat 45 mio. kroner til tab på debitorer.[76]

Et forkortet regnskab, for perioden juli - februar, viser et tab på 624 mio. kroner, som følge af nedskrivning af lageret på 300 mio. kroner samt valutatab, tab på debitorer og nedskrivning af goodwill.[77]

6.1.2 Besvigelsen

John Trolle udførte regnskabsmanipulation på flere poster. Varelageret var overvurderet, indregning af salg i forkert periode og manglende hensættelse på overforfaldne tilgodehavender.

6.1.2.1 Opskrivning på varelageret

En genberegning af varelageret, betød i regnskabsåret for 1998/99 at varelageret bliver opskrevet med 42 mio. kroner, opskrivningen føres direkte på vareforbruget, som derved sænkes.[78]

En lignende genberegning bliver foretaget i regnskabsåret 1999/2000, og en efterfølgende beregning foretaget af KPMG viser at værdien er 95 mio. kroner lavere end angivet i årsrapporten.[79]

Opskrivningen er i 1999/2000 regnskabet ligeledes ført i resultatopgørelsen, hvorfor disse to genberegninger alene har forvrænget årsrapporten med en indtægt på 95 mio. kroner.[80]

[76] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

[77] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

[78] Revisornævnets kendelse af 6. maj 2009 (sag nr. 40-2004-S), punkt 5.10

[79] Revisornævnets kendelse af 6. maj 2009 (sag nr. 40-2004-S), punkt 11.10

[80] Revisornævnets kendelse af 6. maj 2009 (sag nr. 40-2004-S), punkt 11.10

6.1.2.2 Kontaktomsætning

Memory Card Technology havde samtidigt indgået en aftale om kontraktomsætning. Denne kontraktproduktion foregik ved at Samsung levererede samtlige råvarer og Memory Card Technologys rolle var således udelukkende at samle ram-modulerne. For denne service modtog Memory Card Technology et vederlagt.[81]

I stedet for at indregne dette vederlag, blev en bruttoomsætning samt vareforbrug beregnet. Disse blev derefter indregnet i regnskabet.

Da ejendomsretten til råvarerne samt færdigvarerne aldrig tilfaldt Memory Card Technology, burde bruttoomsætningen samt det tilhørende vareforbrug ikke være indregnet – dette har blot pustet regnskabet op.

I regnskabet for 1998/1999 blev der således indregnet omsætning baseret på denne kontrakt for 184 mio. kroner, med et tilhørende vareforbrug på 181 mio. kroner.[82]

I regnskabet for 1999/2000 blev der ligeledes indregnet omsætning baseret på denne kontrakt, bruttoomsætningen udgjorde 156 mio. kroner, det tilhørende vareforbrug udgjorde 154 mio. kroner.[83]

6.1.2.3 Intern handel

I perioden fra 1. Oktober til 26. November 1999, blev varelageret handlet 8 gange internt. Denne interne handel har, primært grundet en stigende dollarkurs, betydet en opskrivning af værdien med 11 mio. kroner.[84]

[81] Revisornævnets kendelse af 6. maj 2009 (sag nr. 40-2004-S), punkt 9.8 samt 17.8

[82] Revisornævnets kendelse af 6. maj 2009 (sag nr. 40-2004-S), punkt 9.8

[83] Revisornævnets kendelse af 6. maj 2009 (sag nr. 40-2004-S), punkt 17.8

[84] Revisornævnets kendelse af 6. maj 2009 (sag nr. 40-2004-S), punkt 12.6

6.1.2.4 Defekte varer

I regnskabet for 1998/1999 var der i regnskabet på varelageret inkluderet defekte varer. Værdien af disse varer blev opgjort til 13 mio. kroner. I regnskabet for 1999/2000 var dette tal 20 mio. kroner.[85]

6.1.2.5 Tilgodehavender

For så vidt angår både regnskabsåret 1998/99 samt 1999/2000 var der store overforfaldne tilgodehavender. Alene i regnskabsåret 1998/99, havde en enkelt debitor en saldo på 40 mio. kroner, hvoraf næsten 30 mio. kroner vedrørte fakturaer fra 1997 samt kalenderåret 1998.[86]

6.1.2.6 Konsignationslager

I regnskabet for 1999/2000 havde Memory Card Technology en debitor, med en gæld på 46 mio. kroner. Tilgodehavendet var baseret på salg hvor kunden for det første kunne få reduktion i faktureret pris, såfremt prisen efterfølgende faldt, og for det andet havde kunden ret til at ombytte købte varer.[87]

Fakturaen til kunden, var på råvarer, som ikke skulle forlade Memory Card Technology, i stedet skulle Memory Card Technology i stedet tilbagekøbe delene, når de skulle anvendes i produktionen.[88]

Omsætningen kunne således ikke indregnes, men blev det under alle omstændigheder.

6.1.2.7 Fiktivt salg

30. juni 2000 fakturerede Memory Card Technology en kunde 47 mio. kroner over to fakturaer, hvilket langt overgik de største fakturaer, der tidligere var afsendt.[89]

[85] Revisornævnets kendelse af 6. maj 2009 (sag nr. 40-2004-S), punkt 7.5 og 13.5

[86] Revisornævnets kendelse af 6. maj 2009 (sag nr. 40-2004-S), punkt 8.6

[87] Revisornævnets kendelse af 6. maj 2009 (sag nr. 40-2004-S), punkt 14.6

[88] Revisornævnets kendelse af 6. maj 2009 (sag nr. 40-2004-S), punkt 14.6

[89] Revisornævnets kendelse af 6. maj 2009 (sag nr. 40-2004-S), punkt 15.6

Da de eksterne revisorer forsøgte at få bekræftet tilgodehavendet, bekræftede debitoren dog ikke saldoen, men i stedet udelukkende den ene faktura. Fragtsedler kunne heller ikke bekræfte salget.

Fakturaen blev i det efterfølgende regnskabsår udlignet ved et modkøb.

6.1.3 Tabene

Da man i år 2000 var ved at forberede virksomheden til en børsnotering på Nasdaq, valgte John Trolle at optage et banklån via Danske Bank og Nordea på 531 mio. kroner. Memory Card Technology nåede aldrig at blive børsnoteret, så den store kapitalindsprøjtning kom aldrig. I stedet begyndte alt at gå galt, så kort efter var aktiekursen faldet med 90 %.
For at redde Memory Card Technology stillede John Trolle sin aktiepost på 53 % som sikkerhed for et nyt banklån på 150 mio. kroner.[90]

Efter konkursen blev Memory Card Technology købt af amerikanske Dataram Corporation, dette indbragte 265 mio. kroner i konkursboet, men med en gæld på 630 mio. kroner og en negativ egenkapital på 514 mio. kroner, kunne der blot udbetales cirka 40 % til kreditorerne.[91]

Danske Bank og Nordea stod således tilbage med tab over 450 mio. kroner.[92]

6.1.4 Mulighed, motivation og moral

John Trolle svindlede ikke udelukkende for personlig vinding, for ham var der flere årsager til at fremvise et godt regnskab.

[90] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

[91] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

[92] Per Justesens sager kort

6.1.4.1 Mulighed

Når John Trolle valgte at lave genberegninger af virksomhedens varelagre, kunne han gøre det uden involvering af andre, da han var den eneste, der var ordentlig bekendt med værdiansættelsen. [93]

Til trods for at anvendt regnskabspraksis ikke indeholdte oplysninger om opskrivninger på varelageret, var det alligevel muligt for John Trolle at gennemføre dette.[94]
Hvad der angår de andre typer af regnskabsmanipulation, har det ikke været muligt at knytte John Trolle direkte til at udføre besvigelserne. Dog er han ultimativt ansvarlig gennem sit hverv som direktør.

Han har også haft mulighed for at kunne omgå de interne kontroller, som var eksemplet med de manuelle opskrivninger på varelageret.

6.1.4.2 Motivation

Som både direktør med store ekspansionstanker samt ejer af 55 % af Memory Card Technology, havde John Trolle flere motiver til at svindle med regnskaberne for virksomheden.

I rollen som ejer gennem sit holdingselskab, var det naturligvis John Trolles ønske at Memory Card Technology klarede sig så godt som overhovedet muligt. Dette ville betyde at han kunne overføre penge til holdingselskabet i form af udbytte, samtidig var værdien af aktierne i selskabet også et væsentligt aktiv. Da aktiekursen for Memory Card Technology var på sit højeste, var aktierne i JT Holding Danmark, som ejede 55 % af Memory Card Technology, mere en 500 mio. kroner værd.[95]

I rollen som ekspansionssøgende direktør var det ligeledes John Trolles ønske at virksomheden fremgik så god som muligt. For at fortsat kunne ekspandere var det nødvendigt

[93] Revisornævnets kendelse af 6. maj 2009 (sag nr. 40-2004-S), punkt 5.10

[94] Revisornævnets kendelse af 6. maj 2009 (sag nr. 40-2004-S), ad klagepunkt 5.10 og 11.10

[95] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

med kapitaltilførsel, og dette kunne ikke skaffes uden at regnskaberne blev sminket. Dette har derfor ligeledes været en motiverende faktor for John Trolle.

Som privatperson havde John Trolle dyre hobbies; båd til over 4,7 mio. kroner, Mercedes og Ferrari. Denne livsstil kræver naturligvis en masse kapital, som John Trolle opnåede gennem sit hverv som direktør ved Memory Card Technology og hans ejerskab gennem JT Holding Danmark.[96]

John Trolle havde således flere motiver til at manipulere med regnskabet; ekspansion, højere værdi i holdingselskab samt som direktør for Memory Card Technology.

6.1.4.3 Moral

"Jeg må nu samarbejde med politiet i sagen og håber, at det medfører, at den rigtige historie omkring mit livsværks fald kommer frem i lyset. Jeg har intet at skjule og føler nok, at jeg af alle har mistet mest." – John Trolle.[97]

John Trolle stillede sig til rådighed for Bagmandspolitiets efterforskning af sagen og som citatet ovenfor antyder, mener John Trolle ikke at han har noget at skjule.

Man må derfor antage at John Trolle ikke mener at hans regnskabsmanipulation har været moralsk forkert. Således har det også været nemt for John Trolle at retfærdiggøre sin manipulation af regnskabet.

6.2 Gate Gourmet

Så sent som i 2010 oplevede vi i Danmark, det nyeste medlem i de danske erhvervsskandaler. Direktøren for Gate Gourmet i Danmark, Amanda Jacobsen, blev opdaget i at have bedraget virksomheden for mellem 120 og 138 mio. kroner. Et liv med luksushus på Strandvejen med egen putting green og luksusbiler, finansieret gennem underslæb.[98]

[96] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

[97] Memory Card Technology og den tabte hukommelse

[98] A perfekt match

Et underslæb der ender med en familiemæssig krise, hvor Amanda Jacobsens mand tager sit eget liv og to sønner, som står uden forældre.

6.2.1 Begyndelsen og afslutningen

Virksomheden Gate Gourmet Northern Europe, hvor Amanda Jacobsen var ansat som direktør, er en del af det Schweiziske selskab 'Gate Gourmet'. 'Gate Gourmet Northern Europe' fungerede som et holdingselskab for en lang række af Gate Gourmets virksomheder i Europa, blandt andet Gate Gourmet Danmark og Gate Gourmet Holding Espana S.A.[99]

Driftsselskaberne i koncernen afsætter cateringprodukter, tilhørende serviceydelser samt varer til salg om bord på fly, for en række danske og internationale flyselskaber.[100]

Amanda Jacobsen blev ansat i Gate Gourmet i 2003, men senere afskediget. Hendes afskedigelse skyldtes blandt andet forsøg på at smugle en kuffert, indeholdende kontanter, fra Norge til Danmark samt hendes rolle i et arrangement, hvor hun fik hyret strippere til virksomhedens ledelse.[101]

Hun blev dog genansat, efter instrukser fra Schweiz, og i 2005 blev hun udnævnt til direktør for Gate Gourmet Northern Europe.

I perioden 2005 og frem til 2010 fungerer Amanda Jacobsen som direktør i selskabet. I årene 2008 - 2010 dræner hun dog samtidig virksomhedens bankkonti, for mellem 120 og 138 mio. kroner.[102]

[99] Gate Gourmet Northern Europe regnskab for 2011, note 6

[100] Gate Gourmet Northern Europe regnskab, ledelsesberetning

[101] I dag får Gate Gourmet-svindler regningen

[102] I dag får Gate Gourmet-svindler regningen

6.2.2 Besvigelsen

Svindlen i Gate Gourmet kan klassificeres som misbrug af aktiver. Som sådan var Amanda Jacobsens besvigelse simpel.

Amanda Jacobsen har således forklaret at hun blot ringede til banken og ønskede en kontant udbetaling, hvorefter hun den følgende dag hentede 100.000 euro i banken. Senere eskalerede beløbet, og hun har også indrømmet at have foretaget direkte overførsler fra virksomhedens konti til private konti.[103] Hævningerne samt overførslerne løber i alt op i cirka 138 mio. kroner; 6,3 mio. kroner i 2008, 92 mio. kroner i 2009 og 40 mio. kroner i 2010 – 2011.

For at dække over de manglende beløb, i forhold til intern rapportering såvel som overfor både intern og ekstern revision, forfalskede hun kontoudskrifterne fra bankerne, samt lukkede de berørte konti.[104]
Amanda Jacobsens svindel var således yderst simpel sat op og således udelukkende et spørgsmål om tid, før det ville blive opdaget.

6.2.3 Tabene

I Gate Gourmet-sagen begrænser tabene sig til selskabet Gate Gourmet, da det udelukkende er fra selskabet, at Amanda Jacobsen har begået underslæb.

Tabene beløber sig som nævnt ovenfor til mellem 120 og 138 mio. kroner. Årsagen til usikkerheden skyldes at jf. Amanda Jacobsen er der "kun" tale om 120 mio. kroner, hvor Bagmandspolitiet har vurderet det til 138 mio. kroner.[105]

Gate Gourmet har vurderet at de kan inddrive cirka 56 mio. kroner, blandt andet gennem salg af Amanda Jacobsens strandvejsvilla.[106]

[103] Fakta Gate Gourmet-sagen kort fortalt

[104] Fakta Gate Gourmet-sagen kort fortalt

[105] I dag får Gate Gourmet-svindler regningen

[106] Regnskab for Gate Gourmet Northern Europe 2011, ledelsesberetningen

I regnskabet for 2011 har Gate Gourmet indregnet tabene på primo egenkapitalen, denne er således påvirket med 74 mio. kroner.

6.2.4 Mulighed, motivation og moral

Som direktør for Gate Gourmet har Amanda Jacobsen uden tvivl haft, hvad flertallet vil kalde, en fornuftig og god løn. Men hvad har så drevet hende til at begå underslæb for 138 mio. kroner?

6.2.4.1 Mulighed

En af Gate Gourmets kunder, Norwegian, udvidede i 2008 sine ruter fra Københavns Lufthavn betragteligt. Stigning var så stor at Amanda Jacobsen, uden Gate Gourmets mistanke, kunne trække penge ud af virksomhedens konti.[107]

Omsætningen fra flyene blev indsat på en af Gate Gourmets konti i Nordea, hvorefter Amanda Jacobsen dagen efter fik udbetalt en stor sum penge fra kontoen. Til brug for bankafstemning har Amanda Jacobsen forfalsket kontoudtogene og bankkonti blev lukket for at dækket over de manglende penge.[108]

Yderligere overførte Amanda Jacobsen penge fra virksomhedens konti til privat konti. Dette til trods for funktionsadskillelse i virksomhedens regnskabsafdeling, hvor betalinger skulle bruge to godkendere. Amanda Jacobsen misbrugte således en kollegas kodeord, således at hun kunne fremstå som to personer.[109]

Som nævnt tidligere har hendes besvigelse været sat op på en meget simpel måde.

[107] SAS-aftale starten på Gate Gourmet-svindel

[108] Stortudende Amanda i retten: Sådan svindlede jeg

[109] Svigt banede vejen for svindel

6.2.4.2 Motivation

Et hus på Strandvejen, dyre biler og et liv i luksus har været motivationen for Amanda Jacobsen. For at kunne opretholde denne luksuriøse livsstil har det været vigtigt at kunne fremskaffe kapital.[110]

Vi kan af Gate Gourmets regnskab udlede at Amanda Jacobsen har haft en løn på cirka 1 mio. kroner i 2007, denne løn er formentlig steget en smule, men med en tilbudt lønstigning på 166 kroner pr. måned[111] i slutningen af 2008, må vi formode at lønnen har været på samme niveau.[112]

Umiddelbart ikke en dårlig løn, men den luksuriøse livstil og ønsket om mere har været motivationen for Amanda Jacobsens svindel.

Der er således tale om personlig vinding, som er motivationsfaktoren, hvilket også stemmer med forventningen for motivation for misbrug af aktiver, som skrevet tidligere.

6.2.4.3 Moral

I sensommeren 2008, var Amanda Jacobsen med til at snyde SAS, til at indgå en kontrakt med Gate Gourmet.[113] Tilbuddet til SAS fra Gate Gourmet var således 30 % lavere end hvad konkurrenten kunne tilbyde. Den lave pris ville dog være urentabel, men gennem ugennemsigtige kontraktforhold samt uoverskuelige månedlige fakturaer, blev aftalen gjort rentabel.

Aftalen med SAS, betød samtidig at konkurrenten LSG trak sig ud af Københavns Lufthavn i 2009.[114]

[110] I dag får Gate Gourmet-svindler regningen

[111] SAS-aftale starten på Gate Gourmet svindel

[112] Gate Gourmet regnskab for 2007, note 1

[113] SAS-aftale starten på Gate Gourmet svindel

[114] SAS-aftale starten på Gate Gourmet svindel

Da Amanda Jacobsen i efteråret 2008, kort efter aftalen med SAS blev indgået, blev tilbudt en lønstigning på 166 kroner månedligt, valgte Amanda Jacobsen at tage hvad hun mente hun fortjente.[115]

Hun mente således, at hun var blevet snydt for en klækkelig lønstigning og at hendes løn dermed var for lav, hvorfor hun kunne retfærdiggøre at svindle virksomheden.

6.3 IT Factory

Den mest omtalte skandale i dansk erhvervsliv, må uden tvivl være IT Factory. Et selskab, der i 2008 blev kåret til både "Danmarks bedste IT-virksomhed" af Computerworld, samt "Entrepreneur of the Year" af Ernst & Young, men som kort tid efter viser sig at være en af dansk erhvervslivs største skandaler. Selskabet var bygget på leasingkarruseller for millioner.

6.3.1 Begyndelsen og afslutningen

Oprindeligt blev IT Factory stiftet i 1997, som et datterselskab til Complet Data, men IT-boblen bristede i 2001 og kort efter gik selskabet konkurs. [116]

Stein Bagger og Asger Jensby opretter sammen et nyt selskab med samme navn, som de ejer gennem deres egne selskaber, henholdsvis Agios United SA og JMI Invest. Det nye IT Factory købte aktiverne ud af det konkursramte selskab. Aktiverne, primært bestående af Lotus Notes, skulle Stein Bagger og Asger Jensby bruge til at føre IT Factory videre. [117]

Det nye IT Factory er det IT Factory som alle kender, og som alle forbinder med skandalerne. Stein Bagger er IT Factorys direktør frem til konkursen i december 2008. Her ramler hele IT Factory sammen og den omfattende snyd bliver optrevlet.

[115] SAS-aftale starten på Gate Gourmet-svindel

[116] Stein og drømmefabrikken, side 41

[117] Stein og drømmefabrikken, side 35

IT Factorys omfattende snyd bliver optrevlet og medier dækker dette intenst, hvor også hemmelige kontorer og flugt tværs over USA indgår.

6.3.2 Væksten

Inden skandalerne begyndte at rulle sig ud, fik Stein Bagger, som indsat direktør, selskabet til at opleve en vækst, som var helt ubeskrivelig, nærmest urealistisk. Med en vækst på over 6.900 % i bruttoomsætning[118] og over 4.700 % i bruttoresultat[119] over perioden fra 2003 til 2007, var der ingen tvivl om at virksomheden gjorde det godt – for godt.

Antallet af medarbejder steg også, fra 23 fuldtidsansatte til 139 i 2007,[120] hvilket også indikerede en stærk vækst, dog er det bruttoomsætningen pr. medarbejder, der springer i øjnene. I 2003 omsatte hver ansat for 532 tkr.[121], svarende til 276 kr. i timen.[122] Dette tal eksploderede til en omsætning pr. medarbejder på 6.087 tkr.[123] i 2007, svarende til næsten 3.200 kr. i timen, hele året.[124] Stigningen i omsætning pr. medarbejder er således over 1.000 %.

6.3.3 Besvigelsen

Svindlen i IT Factory kan klassificeres som regnskabsmanipulation på højt plan. For til trods for at virksomheden ikke solgte nogle produkter af væsentlig karakter, så viste regnskaberne en enorm fremgang i både omsætning men også årets resultat.

Omsætningen var ikke reel, idet den opstod som resultat af omfattende svindel gennem leasingkarruseller.[125]

---

[118] Bruttoomsætning 2007 / Bruttoomsætning 2003: 846.062 / 12.232 = 6.917 %

[119] Bruttoresultat 2007 / Bruttoresultat 2003: 227.315 / 4.832 = 4.704 %

[120] Regnskabet for IT Factory 2007, ledelsesberetningen

[121] Bruttoomsætning 2003 / Antal medarbejdere 2003: 12.232 / 23 = 532

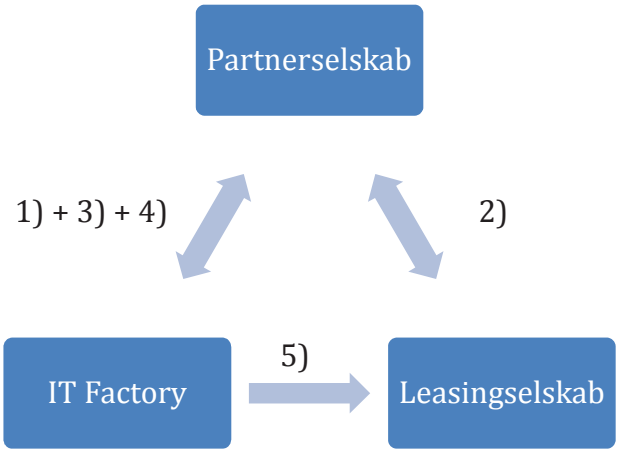
[122] 531.000 / 1.920 = 277 kr./timen

[123] Bruttoomsætning 2007 / Antal medarbejdere 2007: 846.062 / 139 = 6.087

[124] 6.087.000 / 1.920 = 3.170 kr./timen

[125] Stein og drømmefabrikken, side 50

1. Et partnerselskab, et fiktivt selskab under Stein Baggers ledelse, et selskab, der samarbejder med Stein Bagger eller blot et helt almindeligt selskab, sender en faktura til IT Factory for noget udstyr. Fakturaen sendes direkte til Stein Bagger og ikke økonomiafdelingen.
2. Stein Bagger tager fakturaen med til et leasingselskab. Her indgår han alene en aftale med leasingselskabet om at de køber udstyret og han derefter leaser det af dem. Dermed betaler leasingselskabet fakturaen til partnerselskabet.
3. IT Factory sender en faktura for nogle ydelser, til partnerselskabet. Hvorved en del af penge transporteres fra partnerselskabet til IT Factory.
4. IT Factory betaler en månedlig leje til leasingselskabet



Eksempel:

1. Partnerselskabet udsteder en faktura, på udstyr, til IT Factory på 10.000 tkr.
2. Stein Bagger sælger udstyret til et leasingselskab, som betaler partnerselskabet det fakturerede beløb på 10.000 tkr.
3. IT Factory sender en faktura til partnerselskabet på 9.000 tkr.
4. Partnerselskabet betaler IT Factory 9.000 tkr.
5. IT Factory betaler en månedlig leje til leasingselskabet.

I ovenstående eksempel vil IT Factory kunne bogføre en omsætning på 9.000 tkr., som er opnået gennem sale-and-leaseback gennem et partnerselskab, uden at der foreligger et egentligt salg.

Partnerselskabet opnår en gevinst, idet de fakturerer IT Factory 10.000 tkr., men kun modtager en faktura fra IT Factory på 9.000 tkr., residualen på 1.000 tkr., er således partnerselskabets provision.

Umiddelbart vil leasingselskabet heller ikke tabe penge, da den månedlige leje som IT Factory betaler, inkludere en rente, som svarer til gevinsten for leasingselskabet. En sådan karrusel kræver en konstant tilførsel af kapital, til betaling af leasingselskaberne.

For at kunne skaffe likvider til betaling af leasingselskaberne samt at øge omsætningen, var det nødvendigt at indgå flere, nye og større leasingaftaler – som omtalt tidligere som "spiralen".

Leasingkarrusellen blev således holdt kørende ved løbende at indgå nye leasingkontrakter. Disse nye leasingkontrakter var således med til at finansiere lejen på de andre kontrakter. Derudover finansierede de nye kontrakter ligeledes provisionen til partnerselskaberne.

Stein Bagger kunne ikke alene indgå aftalerne med leasingselskaberne, idet vedtægterne for IT Factory beskrev at bestyrelsesformanden, Asger Jensby, skulle være medunderskriver. Derfor så Stein Bagger sig nødsaget til at forfalske Asger Jensbys signatur.[126]

6.3.4 Tabene

Da svindlen i slutningen af 2008 blev opdaget, blev IT Factory 1. december erklæret konkurs.[127] Konkursen medførte store tab til virksomhedens kreditorer. Disse bestod primært at leasingselskaber og banker.[128]

- Danske Bank 350 mio. kr.
- FIH Erhvervsbank 310 – 350 mio. kr.
- IBM 147 mio. kr.
- SEB Bank 68 mio. kr.

[126] Stein og drømmefabrikken, side 55

[127] Stein og drømmefabrikken, side 14

[128] Fakta: Disse banker står til tab på IT Factory

- HP Bank 32 mio. kr.
- Sydbank 30 mio. kr.
- Nordea 20 mio. kr.
- Jyske Bank 10 mio. kr.

Kravene mod IT Factory løber således op i næsten 1 mia. kr.

Ud over disse tab har der også været flere aktionærer, som har tabt store summer. Heraf nok den, der har fået mest mediedækning Finn Nørbygaard.[129]

6.3.5 Mulighed, motivation og moral

At Stein Bagger har svindlet er der ingen tvivl om, spørgsmålene, der trænger sig på er blot; Hvorfor? I forhold til besvigelsestrekantens tre elementer; mulighed, motivation og moral, som alle i større eller mindre grad skal være opfyldt, kan man få et overblik over hvad der foregik i Stein Baggers hoved samt hvilke tanker han må have gjort sig.

6.3.5.1 Mulighed

Stein Bagger har uden tvivl været en utrolig karismatisk og overbevisende leder, blandt andet har han i sit CV to bacheloruddannelser, en MBA samt en ph.d., alle disse uddannelser har dog vist sig at være falske eller er blevet fjernet fra hans CV.[130]

Gennem sine gode menneskelige evner samt overbevisende fremtræden har Stein Bagger kunne fremlægge sine synspunkter, ideer og mål og overbevise bestyrelsen, banker og andre interessenter inden svindlen blev opdaget.[131]

Disse egenskaber har givet Stein Bagger muligheden for at begå besvigelserne, gennem manipulation af omverdenen og muligheden for, som direktør, at kunne tilsidesætte interne kontroller.

[129] Stein og drømmefabrikken, side 85

[130] Stein Baggers falske ph.d.

[131] Stein og drømmefabrikken, side 67

6.3.5.2 Motivation

Stein Bagger har, ifølge ham selv, aldrig følt sig god nok, og har derfor altid jagtet anerkendelse. I sine tidligere år var dette gennem bodybuilding.[132]

Derudover har Stein Baggers hang til luksus med blandt andet biler som Ferrari, Aston Martin, Porsche, Audi, BMW, samt yacht og Rolex-ure ikke været billig, det har således krævet et konstant flow af likvider.[133] Disse likvider har Stein Bagger kunne opnå gennem sit erhverv som direktør for IT Factory samt medejer gennem sit holding-selskab, Agios United.
Det er således personlig vinding samt ønsket om anerkendelse, der ligger til baggrund for Stein Baggers svindel.

Som direktør har Stein Baggers løn uden tvivl været afhængig af selskabets resultater samt udvikling. Der er formentlig både tale om almindelig løn, samt bonus.

Hvor lønnen har været fast, men reguleret på baggrund af de "gode" resultater, har en eventuel bonus været direkte afhængig af resultatet og udviklingen.

Som medejer har Stein Bagger ligeledes været interesseret i af virksomheden klarede sig godt, da der alene i 2007 og 2006 er udbetalt 48 mio. kroner.[134] Med en ejerandel på 45 %, har Stein Baggers selskab, Agios United, således scoret en ganske fornuftig pose penge gennem udbytte.[135]

I interviewet 'Stein Bagger – Kan man stole på en løgner' opgør Stein Bagger selv beløbet til 50 mio. kroner, bestående af 9 mio. kroner i løn, firmabil og pension, 28 mio. kroner i udbytte samt 14 mio. kroner i "kick-back" fra Mikael Ljungman – som han dog hævder aldrig at have modtaget.[136]

---

[132] Stein Bagger – Kan man stole på en løgner?

[133] Baggers Ferrari blev til Porsche

[134] Regnskab for IT Factory 2006 og 2007

[135] IT Factory-ejer forsvundet i Stillehavet

[136] Stein Bagger – Kan man stole på en løgner?

Ud over personlig vinding hævder Stein Bagger i interviewet, at han svindlede for at indfri forventningerne fra Asger Jensby, som var medejer og bestyrelsesformand.

6.3.5.3 Moral

Stein Bagger har haft både mulighed og motivation til at begå besvigelserne i IT Factory, men det sidste spørgsmål man kan stille sig selv er; Hvordan har han kunne få sig selv til at gøre det?
Hvordan Stein Bagger har kunne retfærdiggøre svindlen overfor sig selv, kan ikke siges med 100 % sikkerhed. Dog må man se på blandt andet hans omgangskreds, baggrund, opvækst samt personlighed.

Omgangskredsen har været præget af blandt andet rockere og andre kriminelle. Blandt andet var den tidligere Hells Angels-rocker Briand Sandberg livvagt for Stein Bagger, og igennem vagtfirmaet 'BS Consultancy' sikkerhedkonsulent for IT Factory. Derudover gjorde Stein Bagger mange forretninger med den bedrageridømte Mikael Ljungman, som også blev dømt på baggrund af IT Factory sagen.[137]

Stein Bagger har tidligere været bodybuilder og i smedelære[138], hvilket ligger langt fra de påståede bachelor- MBA- og ph.d. uddannelser. Han nævner selv at han ønsker anerkendelse og aldrig har følt sig god nok[139], dette har samtidig været en faktor, som har lettet beslutningen om at svindle.

Udover omgangskredsen og baggrunden, bør der ses på Stein Baggers personlighed. Der er svindlet med CV, forfalskning af signaturer, dokumentfalskneri og svindel for millioner, samt en manipulerende adfærd. Det kan derfor ikke udelukkes at Stein Bagger har et sløret billede af normal moral og anstændighed.

[137] Stein og drømmefabrikken, side 69

[138] Stein og drømmefabrikken, side 24

[139] Stein Bagger – Kan man stole på en løgner?

En kombination af ovenstående; en tvivlsom omgangskreds, et ønske om selv-realisering og et sløret billede af moral, har alle været medvirkende til at Stein Bagger ikke har behøvet at retfærdiggøre svindlen overfor sig selv – i samme omfang som andre.

6.4 Sammenligning af skandalerne

Til brug for den efterfølgende analyse af besvigelserne og hvorledes de kunne være undgået, følger her en sammenligning af skandalerne.
Til trods for at de tre gennemgåede skandaler er vidt forskellige, er der alligevel flere fællestræk.

I Gate Gourmet blev der, som gennemgået ovenfor, lavet kontante hævninger og foretaget bankoverførsler til private konti, hvorefter kontoudtogene fra banken blev forfalsket og senere blev kontoen lukket. Denne form for besvigelse er således udelukkende for personlig vinding, og eneste reelle taber er virksomheden.

I Memory Card Technology var besvigelserne af en anden karakter, idet de ikke udelukkende var for personlig vinding. John Trolle ønskede i stedet af fremvise et godt resultat, således at virksomheden kunne børsnoteres og blive blandt verdens 5 største producenter. Således valgte han at manipulere med regnskabet og indregne opskrivninger på varelageret direkte i resultatopgørelsen. Ud fra disse manipulerede regnskaber, valgte bankerne at yde Memory Card Technology lån. Taberne i denne sag var således primært bankerne.

I IT Factory sagen var besvigelserne, som nævnt, af mere avanceret karakter. Besvigelserne var drevet af en kombination af primært personlig vinding, samt sekundært indfrielse af forventningerne fra bestyrelse og tertiært anerkendelse. Stein Bagger indgik således aftaler med partnerselskaber om fakturering af softwarelicens mod at de fakturerede et varesalg videre til et leasingselskab. Gennem sale-and-leaseback opnåede IT Factory således både at resultatet steg samt at få udbetalt likvider.

Fælles for de tre skandaler er at direktøren, henholdsvis Amanda Jacobsen, John Trolle og Stein Bagger, har kunne overstyre de interne kontroller i virksomheden, derudover har de gennem deres hverv som direktører haft viden, som har muliggjort besvigelserne.

For Amanda Jacobsens vedkomne, var det informationen om omsætningen fra Norwegian-salget. Det hastigt voksende kundeforhold mellem Gate Gourmet og Norwegian, betød at virksomhedens interne revisorer ikke fattede mistanke om at noget manglede. Denne viden om det reelle omsætningstal for Norwegian-aftalen har dermed muliggjort svindlen. I forhold til de interne kontroller, var der funktionsadskillelse og det krævede to personer at godkende betalinger. Dog blev denne kontrol overskredet, da regnskabsafdelingen delte deres kodeord til banken med hinanden. Det var således let for Amanda Jacobsen at foretage betalinger, ved at udgive sig for to personer.

John Trolle var den eneste der rigtigt forstod værdiansættelsen af varelagrene. Selvom virksomhedens anvendte regnskabspraksis var at indregne til gennemsnitlig anskaffelses- eller kostpris, kunne John Trolle opskrive værdien. Der var ikke nævnt noget om opskrivningsmuligheder i regnskabspraksis og selvom de eksterne revisorer forsøgte at gennemgå opskrivningen, har disse ikke kunne gennemskue matematikken i denne genberegning. Der har således ikke være nogen, der kunne kontrollere John Trolles genberegning af lagerværdierne og han har således haft mulighed for, gennem sin viden at overstyre virksomhedens regnskabspraksis.

Stein Bagger indgik aftaler uden om IT Factorys regnskabsafdeling, hvorfor disse ikke var kendt med årsagerne til regnskabstallene. Salget af softwarelicenser, blev styret af Stein Bagger selv, og han forklarede internt at salget vedrørte IBM-kontrakten. Alt kontakt skulle således gå gennem Stein Bagger og han sad dermed alene med hele overblikket og alt viden. Indgåelse af aftalerne med leasingselskaberne om sale-and-leaseback blev ligeledes alene varetaget af Stein Bagger. Der har således ikke være nogle interne kontroller som har fanget Stein Bagger, idet han uden besværligheder har kunne overstyre disse – blandt andet gennem forfalskning af bestyrelsesformand Asger Jensbys signatur.

De tre direktører har desuden alle haft motivation for svindle med virksomheden, motivationen i de tre skandaler er dog lidt forskellige. Fælles for dem er dog at svindleren blandt andet søger personlig vinding.

Desuden har besvigeren kunne retfærdiggøre svindlen overfor sig selv. Denne retfærdiggørelse er dog i de tre skandaler vidt forskellig. Retfærdiggørelsen er meget individuel, og der vil således sjælendt være to tilfælde hvor retfærdiggørelse er identisk.

I de tre skandaler har besvigeren, personificeret ved direktørerne i de tre skandaler, haft eksklusiv viden. Denne viden har gjort det muligt for dem at udnytte systemet og besvigelserne. Der er således ingen der har haft mulighed for at gennemskue svindlen, før det var for sent.

At direktøren sidder med eksklusiv viden, eller er den eneste der har et samlet overblik over virksomheden, er ikke unormalt og der er umiddelbart ikke noget galt med dette. Dog bør der være interne kontroller, som sikrer at der ikke svindles med virksomheden. I de tre skandaler har det vist sig at disse interne kontroller har været sat ud af drift af direktøren. Dette er blandt andet sket gennem forfalskede signaturer, misbrug af kodeord og forfalskede dokumenter.

Det kan således konkluderes at de interne kontroller ikke har været effektive, idet de er overstyret, samt at besvigeren har haft både mulighed, motivation og moral til at svindle.

7 Interne kontroller

Selskabslovens § 115, beskriver at kapitalselskaber, der har en bestyrelse, skal denne blandt andet påse at:

- Bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapitalselskabets forhold er tilfredsstillende
- Der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller.[140]

7.1 Definition

Selskabslovens § 115, beskriver jf. ovenstående at virksomhedens bestyrelse, skal sikre at der er etableret de fornødne interne kontroller.

De interne kontroller, finder vi en definition af i ISA 315:
Intern kontrol udformes, implementeres og vedligeholdes for at håndtere identificerede forrentningsrisici, som truer realiseringen virksomhedens mål med hensyn til:

- *Pålideligheden af virksomhedens regnskabsaflæggelse*
- *Effektiviteten og den økonomiske hensigtsmæssighed af virksomhedens drift , og*
- *Overholdelse af gældende love og øvrig regulering*
- *Den måde, som intern kontrol udformes, implementeres og vedligeholdes på, varierer med en virksomheds størrelse og kompleksitet*

ISA 315 definerer således interne kontroller, som handlinger ledelsen tager, for at styre forretningsrisici der truer realiseringen af virksomhedens mål.

Definitionen af interne kontroller er således bred, men er i bund og grund procedurer, der sikrer at virksomhedens politik overholdes.

[140] Selskabsloven § 115

Virksomhedens politikker opstilles af virksomhedens bestyrelse og det er herefter den daglige ledelses ansvar, at sikre at disse politikker effektueres. Dette gøres, som nævnt, blandt andet gennem de interne kontroller. Det er således den daglige ledelses ansvar at sikre at de interne kontroller bliver udført samt at de fungerer.

7.2 Formål

Formålet med de interne kontroller er herefter at indgå og bidrage i en effektiv drift. Således at virksomheden er i stand til reagere på risici, dette værende sig både forretningsmæssige og operationelle risici samt sikre aktiver mod forkert anvendelse og identificere og styre besvigelser. Derudover skal de interne kontroller sikre kvaliteten af intern såvel som den eksterne rapportering.[141]

Interne kontroller deles typisk op i to typer af kontroller; forebyggende kontroller og opdagende kontroller.[142]

Forebyggende kontroller, er som navnet antyder, kontroller, som skal forebygge at der sker fejl eller uønskede hændelser. Disse kontroller udføres før en aktivitet udføres og kan bestå i adgangskontrol.

Opdagende kontroller, er kontroller, der udføres samtidig eller efter en aktivitet er udført. Af opdagende kontroller kan nævnes lønafstemning, bankafstemning og så videre.

Begge typer af interne kontroller, nedsætter effektivt risikoen for besvigelser. De interne kontroller er dog mest effektive mod misbrug af aktiver og ikke i helt samme omfang effektive mod regnskabsmanipulation. Dette skyldes at det er forholdsvist nemt at opstille kontroller for misbrug af aktiver, eksempelvis bankafstemning, hvorimod deciderede kontroller af regnskabsmanipulation kan være svære at designe. Samtidig, som nævnt tidligere, må det

[141] Rapportering om interne kontrol- og risikostyringssystemer i årsrapporten, KPMG

[142] Rapportering om interne kontrol- og risikostyringssystemer i årsrapporten, KPMG

formodes at regnskabsmanipulation oftest udføres af virksomhedens ledelse, som dermed kan tilsidesætte de interne kontroller.

7.3 COSO

COSO-frameworket er en fælles begrebsramme for intern kontrol og ISA'erne referer til denne begrebsramme.[143]

7.3.1 Historik

I 1985 blev foreningen 'Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission' (herefter COSO) etableret. Organisationen blev grundlagt som et uafhængig, privat initiativ, med det formål at undersøge årsager til besvigelser samt komme med anbefalinger til hvordan dette kan modvirkes.[144]

Organisationen blev dannet som en tænketank og finansieret af fem organisationer indenfor revision, regnskab og ledelse. Disse fem organisationer er; 'The American Accounting Association' (AAA), 'The American Institute of Certified Public Accountants' (AICPA), 'Financial Executives International' (FEI), 'The Institute of Internal Auditors' (IIA) og 'The National Association of Accountants' (IMA).[145]

I 1992 udgav de 'Internal Control – Integrated Framework', som har medvirket til en fælles referenceramme for interne kontroller.
I 2004 udgav COSO 'Enterprise Risk Management – Integrated Framework' (herefter COSO ERM)

Arbejdet med COSO varetages nationalt af 'Foreningen af Interne Revisorer' (herefter IIA Danmark), IIA Danmark er en del af 'The Institute of Internal Auditors' (herefter IIA Global).

[143] Auditing & Assurance Services, side 188

[144] COSO ERM's teoretiske forudsætninger – En analyse og konsekvensvurdering, side 26

[145] COSO – About us

7.3.2 Definition af interne kontroller jf. COSO

Som nævnt tidligere, er COSO en fælles begrebsramme for intern kontrol, hvorfor disse har lavet en definition af interne kontroller.

Definitionen af interne kontroller, jf. COSO-frameworket er således:
"COSO defines internal control 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."[146]

Interne kontroller er således processer, iværksat af virksomhedens bestyrelse, ledelse eller andet personale. Disse processer er designet til at give rimelig sikkerhed angående driftsaktiviteten, pålidelighed af rapportering og overholdelse af love og reguleringer.

Den første kategori i COSO-definitionen, driftsaktiviteten, adresserer virksomhedens mål i form af performance, profitabilitet samt sikring af resurser. Den anden kategori, pålidelighed af rapportering, skal sikre at regnskaber og rapporter er pålidelige. Den sidste kategori, overholdelse af love og reguleringer, skal sikre at virksomheden overholder de love og reguleringer, som de er underlagt.

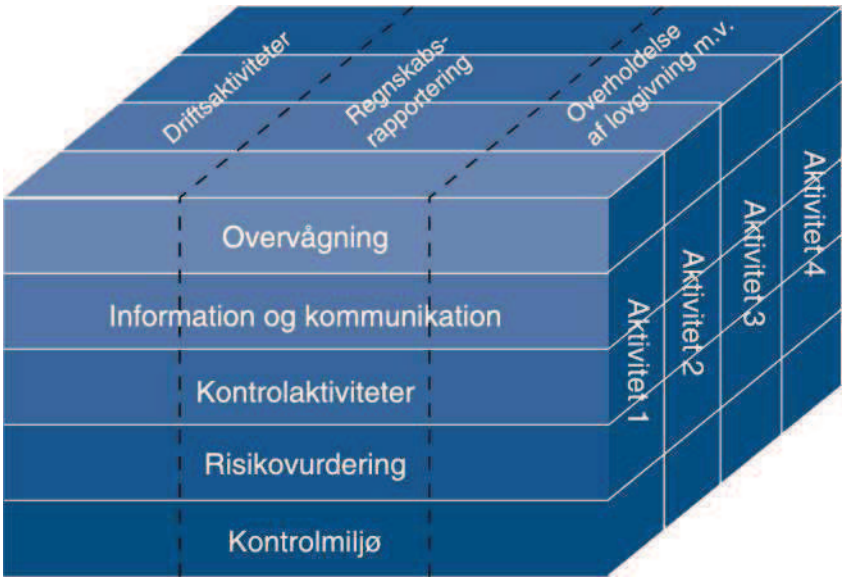
Det er på baggrund af den nærmest enslydende ordlyd i både COSO definitionen og definitionen i ISA 315, rimeligt at sige at COSO-definitionen har været lagt til grund for definitionen i ISA 315.
Definitionen i ISA 315 og COSO anses herefter som værende ens.

7.4 COSO-frameworket

Intern kontrol består, ifølge COSO, af fem forbundne komponenter. Disse fem komponenter skal sammen sikre at virksomhedens mål, som nævnt ovenfor, opnås.

[146] COSO - Resources

De fem forbundne komponenter er, som figuren nedenfor viser; kontrolmiljø, risikovurdering, kontrolaktiviteter, information og kommunikation samt overvågning.



Figur 6.4.1[147]

7.4.1 Kontrolmiljø

Første element i COSO-frameworket er kontrolmiljøet. Virksomhedens bestyrelse fastsætter hvorledes kontrolmiljøet skal se ud, hvorefter det er den daglige ledelses ansvar at miljøet efterleves.[148]

Kontrolmiljøet er et udtryk for virksomhedens bevidsthed om og indstilling til kontroller. Kontrolmiljøet angiver tonen og indstillingen til kontrollen i virksomheden og påvirker dermed medarbejdernes bevidsthed om kontrol.[149]

Den er således grundlaget for de andre elementer i COSO-frameworket og dermed for virksomhedens samlede effekt af interne kontroller.

Kontrolmiljøet er et udtryk for integritet, etik og kompetencer ved de ansatte, ledelsesstil, virksomhedens struktur, ansvarsfordeling og personalepolitik.

[147] Thomas Riise Johansen, plancher fra undervisning

[148] Auditing & Assurance Services, side 190

[149] Auditing & Assurance Services, side 190

7.4.1.1 Integritet og etik

Virksomhedens interne kontroller, er i høj grad påvirket at integriteten og de etiske værdier, fra de personer, som designer, udfører, administrerer og overvåger kontrollerne. For at sikre at virksomhedens medarbejdere har de ønskede etiske værdier, skal ledelsen sætte disse standarder og klart kommunikere dette til medarbejderne – desuden skal ledelsen selv efterleve disse værdier.[150]

Eksempelvis bør ledelsen ikke operere med bonusprogrammer eller andre lignende provisionsaflønninger, da disse kan være medvirkende til at medarbejderne optræder i strid med virksomhedens etik. Ligeledes skal ledelsen sikre at straffen for at optræde i strid med virksomhedens etik håndhæves, samt at en denne straf er passende.

7.4.1.2 Kompetencer

Kompetencer er et udtryk for kvalifikationer og evne, som er nødvendige, for at løse de opgaver, som indgår i medarbejderens stillingsbetegnelse. Den daglige ledelse skal sikre at kvalifikationerne og kompetencerne er specificeret.[151]

Eksempelvis bør der eksistere en formel stillingsbetegnelse med arbejdsopgaver, for hver enkelt stilling i virksomheden.

7.4.1.3 Ledelsesstil

Ledelsen, både den daglige samt bestyrelsen, påvirker, som nævnt, i stor grad bevidstheden om virksomhedens kontrolmiljø. Ledelsen skal gå foran som de gode eksempel og dermed påvirke medarbejderne. Tager ledelsen ikke dette ansvar seriøst, vil det resultere i at medarbejderne heller ikke tager dette de interne kontroller alvorligt.[152]

[150] Auditing & Assurance Services, side 190

[151] Auditing & Assurance Services, side 191

[152] Auditing & Assurance Services, side 191

7.4.1.4 Organisationsstruktur

Virksomhedens organisationsstruktur definerer hvorledes autoritet og ansvar fordeles og overvåges. Virksomheden vil tilpasse organisationsstrukturen, så den passer netop til virksomheden. Denne tilpasning inkluderer ligeledes overvejelser om fordeling af ansvar og autoritet samt passende rapporteringskrav. Derudover spiller virksomhedens art, størrelse og så videre ind på hvorledes organisationsstrukturen tilpasses.[153]

Mangler der en klart defineret organisationsstruktur eller er denne i tilpasset til virksomheden, vil risikoen for at fejl opstår stige, samt chancen for at disse fejl opdages falde. Dette skyldes at medarbejderne ikke ved præcist hvad deres ansvar og autoritet er.

7.4.1.5 Ansvarsfordeling

Kontrolmiljøet inkluderer også hvorledes autoritet og ansvar for opgaver er fordelt. Med andre ord, indgår funktionsadskillelse som en del af kontrolmiljøet. Dette inkluderer også politikker for acceptabel udførelse, viden og erfaring for nøglemedarbejdere samt resurser for udførelse af arbejdet.

Det er ligeledes forankret her, at sikre at medarbejderne forstår virksomhedens mål og de forskellige opgavers indbyrdes sammenhæng.[154]

I forhold til funktionsadskillelse, skal det tilstræbes at samme person eksempelvis ikke; registrerer en faktura, godkender en fakturaen, betaler fakturaen og forestår afstemningen af kreditor og bank. Er disse opgaver forankret ved samme person, øges muligheden for at medarbejderen kan begå besvigelser, uden at det bliver opdaget.

7.4.1.6 Personalepolitik

Virksomhedens kontrolmiljø er direkte afhængige af personalet, som udfører arbejdet. Det er således vigtigt at sikre, at virksomheden har reelle politikker, angående ansættelse, orientering, træning/undervisning, evaluering, aflønning og så videre.[155]

[153] Auditing & Assurance Services, side 191

[154] Auditing & Assurance Services, side 192

Som set i de blandt andet IT Factory skandalen, så er ansættelse af de korrekte personer af stor vigtighed for virksomheden. Hvor der i IT Factory ikke er blevet lavet baggrundskontrol af Stein Bagger, samt dennes CV.

På Stein Baggers CV var både to bacheloruddannelser, en MBA og en ph.d., som viste sig at være falske, som gennemgået tidligere.

7.4.2 Risikovurdering

Alle virksomheder udsættes for en række forskellige forretningsrisici, på alle niveauer i virksomheden, dette værende sig både interne samt eksterne risici. Risiciene er individuelle fra virksomhed til virksomhed.

Risiciene påvirker virksomhedens overlevelsesevne, konkurrenceevne, finansielle rapportering, offentlige image og så videre. Det er ikke muligt at eliminere virksomhedens risici helt.[156]

Risiciene opdeles i tre kategorier; operationelle målsætninger, finansiel rapportering samt lovgivning og regulering. De samme kategorier som definitionen indeholder.

Operationelle målsætninger dækker over produktivitet, effektiviteten og profitabilitet i virksomheden.
Finansiel rapportering dækker over pålideligheden og sikring af korrekt finansiel rapportering, herunder årsregnskaber.
Lovgivning og regulering dækker over sikring af at virksomheden overholder og efterlever lovgivningen og de gældende reguleringer.

En risikovurdering består af identificering af forretningsrisici, analysering af sandsynligheden samt forberedelse af håndteringen af risiciene på virksomhedsniveau.

[155] Auditing & Assurance Services, side 192

[156] COSO Internal Control – Integrated Framework, side 33

Virksomheden udsættes, som nævnt tidligere, for både interne og eksterne risici. Eksempelvis kan følgende interne risici nævnes: Ændring i IT eller krav hertil, nyansættelser og ændring i ledelse. Eksempler på eksterne risici er: Ny teknologi, nye konkurrenter, ændring i lovgivning og rapporteringskrav.[157]

7.4.2.1 Identifikation af risici

Alle virksomheden, uanset størrelse, organisering, branche og placering bliver udsat for risici, disse risici dækker over interne, såvel som eksterne risici. Før virksomheden kan analysere risiciene skal disse identificeres.

Risiciene kan påvirke virksomhedens mulighed for at opnå deres mål og virksomheden bør således overveje alle risici, som kan påvirke virksomheden. Overvejelserne skal være omfattende og dækker blandt andet over håndtering af varer, service og information mellem virksomheden og dennes eksterne parter.

Et eksempel på en risici kunne være virksomhedens forældede ERP-system, hvor service og support er stoppet. Skal dette system opdateres til en ny udgave eller fastholder man det gamle system?
Fastholdes det gamle system, er virksomheden sårbar hvis nye rapporteringskrav opstår, da de ikke kan få support på systemet. Vælger virksomheden i stedet at opdatere systemet, skal virksomheden sikre at de nye system bliver korrekt sat op og eksisterende data kopieres korrekt fra det gamle system.

Identifikationen af risici skal forberede virksomheden på at kunne analysere risici og forberede en handlingsplan.

[157] Auditing & Assurance Services, side 192

7.4.2.2 Analyse af risici

Når virksomheden har identificeret de forretningsmæssige risici, skal ledelsen analysere disse risici. Da risicienes natur varierer meget, varierer analysen af disse også meget. Dog skal analysen indeholde følgende områder:[158]

- Estimering af betydningen af risiciene.
- Vurdere sandsynligheden eller frekvensen for at risiciene opstår.
- Overveje håndteringen af risiciene og hvilke handlinger, der skal tages.

En risiko med ringe eller ingen betydning for virksomheden, som samtidig vurderes for at opstå sjælendt, afstedkommer således ikke meget bekymring ved ledelsen. Hvorimod en risiko med stor betydning som samtidig vurderes at opstå ofte, vil kræve handling fra ledelsen.

Når ledelsen har vurderet risiciene, deres betydning for virksomheden og hvilket tab de eventuelt kan medføre, skal ledelsen overveje håndtering af risiciene.
Da risici er en uhåndgribelig størrelse, er det ikke altid muligt at vurdere et eventuelt tab, på baggrund af risiciene, hvorfor de kategoriseres som små, moderate og store.

7.4.2.3 Håndtering af risici

Når virksomhedens identificerede risici er blevet analyseret er det op til ledelsen af beslutte hvorledes disse risici skal håndteres og hvilke handlinger der skal tages. Dette indebærer en vurdering af risikoen og omkostningen ved at nedsætte denne.[159]
Håndteringen af risiciene og handlingerne for at nedsætte risici kan bestå af mange forskellige handlinger, eksempelvis identifikation af alternative supportleverandører eller andre ERP-systemer og så videre.

I tilfælde af at omkostningerne forbundet med at nedsætte risikoen vurderes for høje, kan ledelsen vælge at leve med risikoen. Eksempelvis er der ikke mange virksomheder, der har

[158] Auditing & Assurance Services, side 192

[159] Auditing & Assurance Services, side 192

lokaler inde i bjergkæder, til trods for at det nedsætter risikoen for eksempelvis nedbrud grundet global opvarmning.

7.4.3 Kontrolaktivitet

Virksomhedens kontrolaktivitet består af procedurer og politikker, som skal sikre at ledelsens retningslinjer overholdes. Procedurerne og politikkerne er iværksat for at adressere de identificerede risici og har derfor forskellige mål og udføres på forskellige niveauer i virksomheden.[160]

Kontrolaktiviteter er et udtryk for virksomhedens interne kontroller, da kontrolaktiviteterne blandt andet består af godkendelser, verifikationer, afstemninger og funktionsadskillelse.[161]

Kontrolaktiviteter kan, ligesom tidligere, inddeles i tre kategorier; operationelt, finansiel rapportering og lovgivning.

Selvom nogle kontrolaktiviteter udelukkende fokuserer på en kategori, vil der typisk være et overlap mellem kategorierne, som kontrolaktiviteten afdækker risici i.
Eksempelvis kan en sammenholdelse af årets realiserede resultat mod sidste års resultat, være en indikator på at retningslinjerne og målene fra ledelsen er konsistente, både på det operationelle niveau såvel som den finansielle rapportering.

Typisk inddeles kontrolaktiviteterne i fire typer[162]

- Præstation (performance review)
- Informationsbehandling (information processing)
- Fysiske kontroller (physical control)
- Funktionsadskillelse (segregation of duties)

[160] Auditing & Assurance Services, side 193

[161] Auditing & Assurance Services, side 193

[162] Auditing & Assurance Services, side 193

Derudover nævner COSO; top level reviews, performance indicators og direct functional eller activity management. Disse er dog medtaget under punktet 'Præstation'.[163]

7.4.3.1 Præstation

Måling af præstation bør kontrolleres på flere niveauer, for at sikre at der ikke opstår fejl. Ledelsen bør sammenholdes virksomhedens resultat med budgetter, løbende budgetter, tidligere års resultater og konkurrenternes resultater. Dette vil give et overblik over om virksomheden præsterer som forventet.[164]

Udover at sammenholde med budgetter, konkurrenter og tidligere års resultater, bør ledelsen fastsætte nogle præstationsindikatorer, de såkaldte KPI's (key performance indicators), hvor ledelsen løbende følger op på om målene for virksomheden opnås. Hvis dette ikke er tilfældet, bør ledelsen iværksætte handlinger, som kan rette op på dette. Set for den samlede virksomhed, kunne eksempler på præstationsindikatorer være dækningsgrad, overskudsgrad og varelagerets omsætningshastighed.

Har virksomheden introduceret nye produkter, fokuseret på besparelser eller andet, der har betydning for virksomhedens præstation, bør dette være afspejlet i sammenligningerne. Er dette ikke tilfældet, bør ledelsen undersøge hvorfor eventuelle besparelser ikke er opnået.

Udover at se på virksomheden samlet, bør eksempelvis afdelingsansvarlige måle deres præstation løbende og derigennem sikre at der ikke opstår fejl. Dette gælder også for eksempelvis varelinjer, her bør virksomheden fastsætte nogle præstationsindikatorer. Disse indikatorer kunne eksempelvis være dækningsgrad, omsætningshastighed eller lignende.

7.4.3.2 Informationsbehandling

Kontroller udføres blandt andet for at sikre nøjagtighed og fuldstændighed. Har virksomheden et ordentlig ERP-system, bliver indtastet data kontrolleret mod eksempelvis kunden, deres kreditmaks og deres indkøbsordre.[165]

[163] COSO Internal Control – Integrated Framework, side 50

[164] Auditing & Assurance Services, side 193

[165] Auditing & Assurance Services, side 193

Et andet eksempel på kontroller i informationsbehandlingen er nummerserier. For at sikre at der ikke er mangler i nummerserien eller nogle bilagsnumre anvendes flere gange, styres dette af virksomhedens ERP-system. Det er således ERP-systemet, der automatisk tildeler udgående fakturaer et fakturanummer, på denne måde sikres blandt andet at der ikke sendes flere fakturaer med samme nummer.

7.4.3.3 Fysiske kontroller

Fysiske kontroller omfatter blandt andet optælling af varelageret og sammenholdelse med udskrifter fra ERP-systemet. Derudover dækker fysiske kontroller over fysisk sikring af virksomhedens aktiver, eksempelvis likvider, inventar og så videre.[166]

7.4.3.4 Funktionsadskillelse

En meget vigtig kontrol i virksomheden er funktionsadskillelse. Funktionsadskillelse sikrer at én medarbejder ikke har adgang til at godkende en transaktion, registrere samme transaktion samt at aktivet er i medarbejderens varetægt. Adskilles disse funktioner, og fordeles over flere personer, vil det nedsætte risikoen for at en medarbejder kan både besvigelser samt dække over besvigelsen.[167]

Eksempelvis bør det sikres at personen, der modtager og registrerer indbetalinger fra debitorer ikke samtidig er ansvarlig for at udstede kreditnotaer.

7.4.4 Information og kommunikation

Virksomhedens informationssystem skal sikre at relevante informationer bliver identificeres og registreret. Disse informationer skal kommunikeres rettidigt og i en form, som sikrer at modtageren kan udføre deres opgaver på korrekt vis.[168]

Informationssystemerne producerer rapporter, indeholdende operationelle oplysninger, finansielle oplysninger samt oplysninger om lovgivning og reguleringer, som gør det muligt at kontrollere virksomheden. Det er dog ikke alene virksomhedens interne informationer, der

[166] Internal Control – Integrated Framework, side 50

[167] Internal Control – Integrated Framework, side 51

[168] Auditing & Assurance Services, side 193

registreres, informationer om eksterne begivenheder, som er væsentlige for beslutningstagerne, registreres også.

Informationssystemerne består således både af mennesker, procedurer, software og så videre, som sammen registrerer og udarbejder rapporter til beslutningsprocessen.[169]

For at beslutningstagerne kan træffe de rette beslutninger, skal informationerne have en vis kvalitet. Til dette definerer COSO-frameworket fem kriterier for kvaliteten af informationer:[170]

- Relevans af informationerne
    - Er informationen nødvendig?
- Rettidighed af informationerne
    - Er informationen tilgængelig, når der er brug for den?
- Aktualitet af informationerne
    - Er informationen opdateret til seneste udgave?
- Nøjagtighed af informationerne
    - Er informationen præcis?
- Tilgængelighed af informationerne
    - Er informationen tilgængelig for de relevante personer?

Det er således vigtigt at informationerne, er relevante, aktuelle og nøjagtige for beslutningstagerne, derudover skal beslutningstageren have tilgang til de seneste informationer i tide til at kunne træffe den korrekte beslutning.

Kommunikation indebærer at ledelsen gør alle medarbejdere bevidst om at ansvaret for interne kontroller skal tages seriøst. Medarbejderne skal samtidig forstå deres egen rolle i det interne kontrolsystem samt hvorledes deres registreringer i virksomhedens informationssystem relaterer til andre medarbejderes arbejde.[171]

[169] Internal Control – Integrated Framework, side 60

[170] Auditing & Assurance Services, side 193

[171] Internal Control – Integrated Framework, side 63

Medarbejderen skal have værktøjerne til at kunne kommunikere med virksomhedens ledelse stillet til rådighed samt der skal stilles værktøjer til rådighed, så medarbejderen effektivt kan kommunikere med eksterne parter, eksempelvis kunder, leverandører og så videre.

Kommunikation inkluderer at medarbejderne gøres bekendt med deres individuelle rolle og ansvar i forhold til de interne kontroller. Dette indebærer at medarbejderne ved hvordan deres registreringer i virksomhedens informationssystem, relaterer sig til andre medarbejderes arbejde. Derudover hvorledes medarbejderen kan rapportere undtagelser til ledelsen.

7.4.5 Overvågning

Det er vigtigt at virksomhedens kontrolaktiviteter kontinuerligt overvåges. Dette er skal først og fremmest sikre at kontrolaktiviteterne er effektive og virker efter hensigten. Dernæst bringer det fokus på både kontrolaktiviteterne såvel som kontrolmiljøet, således at de interne kontroller er i medarbejdernes bevidsthed.[172]

Sikring af kontrolaktiviteternes kvalitet, sker igennem overvågning af ledelsen, en separat evaluering af kontroller eller en kombination af disse to.

Sker sikringen gennem separate evalueringer af kontrollerne, afhænger omfanget samt frekvensen af disse evalueringer af de identificerede risici. Opdages der mangler i den interne kontrol, skal dette rapporteres. I væsentlige tilfælde skal denne rapportering ske til topledelsen eller bestyrelsen.

Virksomhedens risici ændrer sig over tid, hvilket skal afspejles i virksomhedens kontrolaktiviteter. Overvågningen fra ledelsen af kontrolaktiviteterne skal samtidig sikre at disse holdes ajour med virksomhedens identificerede risici.

[172] Auditing & Assurance Services, side 194

7.5 Begrænsninger i intern kontrol

Til trods for at interne kontroller kan være medvirkende til at fejl og besvigelser opdages i virksomheden, er der dog begrænsninger forbundet med disse. Interne kontroller kan, som nogle tror, ikke alene sikre at virksomheden opnår sine målsætninger.[173]

Selv med et sæt af effektive interne kontroller, kan man ikke garantere at virksomheden opnår sine mål, dog kan de interne kontroller medvirke til at ledelsen kan reagere på risici og opdagede fejl og besvigelser.

Intern kontrol kan kun medvirke til at ledelsen og bestyrelsen er vidende om hvorledes virksomheden klarer sig og hvordan opnåelse af målene skrider frem. De interne kontroller kan i sig selv ikke give rimelig sikkerhed for at virksomhedens samlede målsætning opnås. [174]

7.5.1 Virksomhedens størrelse og karakter

Ikke alle virksomheder har mulighed for at implementere effektive kontroller, som sikrer hele virksomheden. Dette kan blandt andet skyldes deres størrelse eller deres karakter. En virksomhed, som opererer med projektorienteret omsætning kan således have svært ved at udarbejde kontroller, som sikrer omsætningen.

Beregning af løbende indtægter vil i sådanne tilfælde typisk være baseret på skøn angående færdiggørelsesgraden sammenholdt med projektets budget.

Derudover kan mindre virksomheder ligeledes have svært ved at implementere effektive kontroller. Grundet deres størrelse, vil deres mulighed for at have effektiv funktionsadskillelse være begrænset.

Derfor kan der, opstå begrænsninger i virksomhedens interne kontrol, som følge af virksomhedens karakter og størrelse.

[173] Internal Control – Integrated Framework, side 79

[174] Internal Control – Integrated Framework, side 79

7.5.2 Vurderinger i kontroller

Effektiviteten af de interne kontroller bliver blandt andet begrænset af de beslutninger som medarbejderne, ledelsen og bestyrelsen hver dag skal tage. Beslutningerne som medarbejderne, ledelsen eller bestyrelsen tager, tages på baggrund af vurderinger som afhænger af den information, som er tilgængelig på beslutningstidspunktet.[175]

Det kan efterfølgende vise sig, at disse vurderinger ikke har været korrekte, eller at ny viden har ændret vurderingerne, således at beslutningen ville have været anderledes. Dette kan resulterer i negativ påvirkning på virksomheden.[176]

7.5.3 Nedbrud I kontroller

Medarbejderen, der udfører kontrollen, har en stor indflydelse på effektiviteten af den interne kontrol. Der er flere årsager til at en velfungerende intern kontrol kan fejle.

Har den udførende medarbejder ikke forstået instruktionerne, kan dette resultere i at kontrollen ikke fungerer. Indeholder kontrollen en vis del af vurdering, kan dette også resultere i at kontrollen ikke fungerer, da medarbejderen kan blive distraheret, ikke forstå alvoren i kontrollen og så videre.[177]

Manglende forståelse af den interne kontrol, eller vigtigheden heraf, kan også resultere i at den udførende medarbejder ikke følger korrekt op på fejl i kontrollerne.

Udføres den interne kontrol af en afløser, grundet sygdom, ferie eller lignende, kan dette også resultere i at den interne kontrol ikke udføres korrekt. Dette skyldes at afløseren ikke nødvendigvis har de rette forudsætningerne for at udføre kontrollen.[178]

[175] Internal Controls – Integrated Framework, side 80

[176] Internal Controls - Integrated Framework, side 80

[177] Internal Controls – Integrated Framework, side 80

[178] Internal Controls – Integrated Framework, side 80

7.5.4 Tilsidesættelse af kontroller

Effektiviteten af interne kontroller afhænger blandt andet af integriteten af de ansvarlige for den interne kontrol. Selv i virksomheder, hvor der eksisterer effektive interne kontroller, kan ledelsen typisk tilsidesætte de interne kontroller.[179]

Tilsidesættelse af interne kontroller referer til de tilfælde hvor de tilsidesættelsen grunder i et ulovligt formål. Formålet med tilsidesættelsen kan skyldes personlig vinding, forbedring af virksomheden eller afdelingens resultat eller efterlevelse af reguleringer. Årsagen til tilsidesættelse af de interne kontroller er således sjælendt dokumenteret og forsøger at dække over ulovlige handlinger.

Tilsidesættelse af interne kontroller skal ikke forveksles tilfælde, hvor ledelsen afviger fra virksomhedens normale politikker og procedurer, hvis afvigelsen følger loven. Afvigelse fra interne kontroller, politikker og procedurer kan være nødvendige i tilfælde med transitoriske poster eller "engangsposter", som ellers vil blive behandlet forkert af kontrolsystemet. Muligheden for at afvige fra de interne kontroller er således nødvendig, da et kontrolsystem ikke kan designes til at forudse for samtlige transaktioner.

Modsat tilsidesættelse af de interne kontroller, er afvigelse fra de interne kontroller typisk veldokumenteret eller kommunikeret.

7.5.5 Konspirationer

Konspirationer mellem to eller flere personer, om at begå og skjule en ulovlig handling, kan resultere i de interne kontroller fejler. Når to eller flere samarbejder om at begå og skjule den ulovlige handling, kan de i fælleskab ændre data og lave transaktioner, som de interne kontrolsystem ikke kan identificere. Eksempelvis kan en medarbejder ved virksomheden og en kunde aftale at virksomheden sender en stor faktura og få dage senere sendes enten kreditnota.[180]

[179] Internal Controls - Integrated Framework, side 80

[180] Internal Controls – Integrated Framework, side 81

Det interne kontrolsystem vil således ikke identificere denne fejl, da der forefindes en reel faktura til kunden, og således kan virksomheden opnå deres målsætning om omsætning – på kort sigt.

7.5.6 Cost-benefit-analyse

I enhver virksomhed har resurserne en begrænsning og det således op til virksomheden at vurdere omkostningerne og gevinsten ved en given intern kontrol.[181]

I teorien er det muligt at opsætte et internt kontrolsystem, som både opdager og forebygger samtlige fejl. Et sådant system vil dog være urimelig dyrt og kræve så mange resurser at virksomheden ikke vil kunne operere effektivt og da resurser altid har begrænsninger, er dette ikke et fornuftigt alternativ.

Når virksomheden skal vurdere om en given kontrol skal implementeres, skal virksomheden analysere hvor stor risikoen er for at fejlen opstår og hvad det potentielle tab er, dette skal holdes mod omkostningerne ved at implementere en kontrol, som kan forebygge og opdage denne fejl.

Det er således ikke fornuftigt at implementere et dyrt system til håndtering af anlægsaktiver, såfremt virksomheden kun har to anlægsaktiver. Samtidig kan det også være svært for virksomheden at få nye kunder, hvis disse skal gennem en overdreven godkendelsesprocedure.

7.6 Intern revision

For at vide hvad de interne revisorer laver, er det nyttigt, først at se på definitionen af intern revision.

[181] Internal Controls – Integrated Framework, side 81

Ifølge IIA, defineres intern revision således:
"Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes."[182]

Først nævnes det at den interne revision skal være uafhængig. Dette medfører visse problemstillinger, for hvordan skal den interne revision være uafhængig, når den er ansat i virksomheden?

Den interne revision skal opnå uafhængighed og dette kræver at den interne revision placeres således at de afdelinger, der kontrolleres, samt den daglige ledelse ikke kan påvirke den interne revision. Dette betyder typisk at den interne revision ansættes og afskediges direkte af bestyrelsen, derudover placeres den interne revision direkte under bestyrelsen.

Dette stemmer samtidig overens med lovens behandling af bestyrelsens opgaver, om at bogføringen foregår lovligt, at der er etableret procedurer for intern kontrol og risikostyring, at bestyrelsen modtager den fornødne rapportering samt at direktionen udøver sig hverv efter bestyrelsens retningslinjer.[183]

Uafhængigheden løses således ved at den interne revision referer direkte til bestyrelsen, og ikke direktionen.

Næste punkt i definitionen af intern revision er at denne skal være med til at sikre virksomhedens objektiver[184] samt på opgave basis at tilføre værdi og forbedre en virksomheds drift.

[182] Definition of Internal Audit - IIA

[183] SEL § 115

[184] Objektiver; Virksomhedens effektivitet, finansielle rapportering og efterlevelse af love og reguleringer

Dernæst nævner definitionen at den interne revision hjælper en organisation til at opnå sine objektiver ved at etablere systematiske og disciplinerede tilgange til at evaluere og forbedre effektiviteten af risikostyring, kontroller og ledelse.

Dette betyder således at den interne revision ikke skal udføre de interne kontroller. Den skal derimod sikre, at de interne kontroller udføres samt fungerer effektivt og efter hensigten.

Den interne revisions spiller således en vigtig rolle ved at evaluere effektiviteten af de interne kontroller, og sikrer at de kontrollerne holdes opdaterede, således at de altid er effektive og fungerer efter hensigten. Gennem deres organisatoriske position, samt deres reference til bestyrelsen, fungerer intern revision typisk en vigtig overvågningsrolle.[185]

Den interne revision skal, som nævnt, evaluere og komme med forbedringsforslag til de interne kontroller. Derfor omfatter den interne revisions arbejde en gennemgang og evaluering af virksomhedens interne kontrolsystem samt en gennemgang af tilstrækkeligheden og kvaliteten i udførelse af de interne kontroller.

Det er ikke den interne kontrols ansvar at interne kontroller udarbejdes. Dette ansvar er forankret ved virksomhedens ledelse. Det er derimod den interne revisions ansvar at evaluere disse kontroller, som nævnt ovenfor.[186]

I Danmark findes der ikke noget lovkrav om intern revision, undtagen for finansielle virksomheder.[187] Dog findes der retningslinjer, udgivet af organisationen IIA, til brug for den interne revision.

IIA Global udgiver således retningslinjer, som kan anvendes til udarbejdelse af virksomhedens interne revision, men da der ikke er et lovkrav om intern revision, er det således heller ikke noget lovkrav at følge disse retningslinjer.

[185] COSO Intern Control – Integrated Framework, side 7

[186] COSO Intern Control – Integrated Framework, side 89

[187] Bekendtgørelse nr. 4 af 05/01/2012, § 1 samt § 3

Retningslinjerne udgivet af IIA, er retningslinjer for hvordan intern revisor bør agere. Det er således ikke absolutte standarder for hvordan arbejdet skal tilrettelægges. Retningslinjerne er opdelt i to hovedpunkter:[188]

- Attribute standards
- Performance standards

Attribute standards omhandler selve hvervet som intern revisor. Dette inkluderer blandt andet afsnit omhandlende formål, autoritet og ansvar, uafhængighed, objektivitet og professionalisme ved den interne revisor.
Performance standards omhandler udførelsen af hvervet som intern revisor. Dette inkluderer blandt andet afsnit omhandlende planlægning, kommunikation og godkendelse, resursestyring, politikker og procedurer og koordinering.

[188] IIA – International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)

8 Hvordan bør interne kontroller designes

I kapitel ovenfor blev COSO-frameworket gennemgået. Det er dette framework, der danner grundlag for opbygning af kontrolmiljøet samt implementeringen af kontrolaktiviteterne.

Kontrolmiljøet og kontrolaktiviteterne nedsætter risikoen for at der begås besvigelser mod virksomheden, og kontrolmiljøet og kontrolaktiviteterne skal derfor have høj prioritet af ledelsen, således at de opbygges og implementeres på en effektivt måde som er hensigtsmæssig i forhold til virksomheden.

Virksomheden skal for at nedsætte risiciene for at der begås besvigelser, opbygge et effektivt kontrolmiljø, implementere kontrolaktiviteter på de risici, hvor det findes gavnligt. Derefter skal både kontrolmiljøet, risikovurderingen og kontrolaktiviteterne holdes opdateret gennem løbende overvågning heraf.

8.1 Kontrolmiljø

Virksomhedens kontrolmiljø er grundlaget for bekæmpelsen af besvigelser. Kontrolmiljøet er et samlet udtryk for medarbejdernes etik, integritet, kompetencer samt virksomhedens ledelsesstil, struktur, ansvarsfordeling og personalepolitik. Kontrolmiljøet er således et udtryk for virksomhedens, og herunder dens medarbejderes, kontrolbevidsthed og danner dermed grundlag for virksomhedens interne kontroller. Effekten af virksomhedens interne kontroller, kan således heller ikke overstige effekten af virksomhedens kontrolmiljø.

Den mest effektive måde til at sikre, at der ikke begås besvigelser, er at forebygge at medarbejderen har motivation for at gøre det. For at nedsætte medarbejderens motivation for at begå besvigelser, kræver at virksomheden fokuserer på deres kontrolmiljø.

Ved at gøre medarbejderne bevidste om virksomhedens kontrolmiljø opbygges denne bevidsthed og derigennem forebygges medarbejdernes lyst til at begå besvigelser. Derudover

giver det et signal om at virksomheden tager de etiske værdier seriøst og ikke accepterer besvigelser.

8.1.1 Integritet og etik

For at opbygge et kontrolmiljø skal virksomheden udarbejde en code of conduct, det vil sige en politik, som indeholder retningslinjer for virksomheden. Denne politik skal omfatte virksomhedens etiske standarder, hvad der accepteres og mere væsentligt, hvad der ikke accepteres.

Derudover skal dette regelsæt klart forklare konsekvenserne for medarbejderne, hvis der begås besvigelser. Konsekvenser gælder både den enkelte medarbejder i form af fyring, men også konsekvenserne for virksomheden, i form at tilbageholdenhed af lønstigninger, nyansættelser, direkte samt indirekte tab som resultat af besvigelserne. Personalepolitikken skal også give alle medarbejdere mulighed for, anonymt, at rapportere om uregelmæssigheder, eksempelvis i form af hævninger af privat karakter.

Både gældende for ledelsen og medarbejderne skal den ovennævnte personalepolitik læses, forstås og underskrives. Personalepolitikken bør sendes til samtlige medarbejdere minimum en gang om året, samt ved ændringer, således at der aktivt bliver gjort opmærksom på politikken. Derudover bør nye ansatte naturligvis gøres bekendt med denne politik, så snart de ansættes.

Virksomheden kan med fordel inddrage medarbejderne i processerne med at undgå besvigelser. Inddragelsen kan ske gennem åbenhed om virksomhedens kontrolaktiviteter samt sparring for at forbedre disse kontroller. På denne måde bliver medarbejderne inddraget i kontrolmiljøet og kontrolaktiviteterne og de føler dermed et vist ejerskab overfor dette, hvilket igen er med til at nedsætte deres lyst til at begå besvigelser. Da de således ikke kun snyder virksomheden, men alle deres kollegaer.

Ledelsen skal sætte den rette tone i virksomheden, ved at være det gode eksempel, dette værende både gennem ord men også handlinger. Medarbejderne skal dermed føle at virksomheden er opmærksom på deres etiske regelsæt. Derudover skal ledelsen følge op på

problemer, som opstår i virksomheden. Dette værende sig både i forbindelse med nedbrud i de interne kontroller samt ved at håndtere risici. Derudover inkluderer det at ledelsen tager de rette handlinger, såfremt virksomheden retningslinjer overtrædes, eksempelvis ved tyveri fra virksomheden.

Ledelsen skal informere medarbejderne om de negative sider ved besvigelser og hvilke konsekvenser det får – både for den eller dem, der begår besvigelser, samt resten af virksomhedens ansatte. Det er således vigtigt for ledelsen at pointere, at besvigelser blandt andet resulterer i tilbageholdenhed ved lønforhøjelser, tilbageholdenhed ved nyansættelser, tilbageholdenhed ved uddeling af goder til medarbejderne og så videre, hvilket skyldes at virksomheden muligvis ikke har kapitalen, grundet tyveri heraf. Derudover skal medarbejderne vide at, besvigelser resulterer i fyring, og at det vil sætte deres integritet i dårligt lys, samt besværliggøre en jobsøgning fremover.

Aflønningen af ledelsen i en virksomheden er typisk sammensat af en fast løn såvel som en resultatafhængig bonus. Dette skaber et naturligt ønske ved ledelsen om at opnå virksomhedens mål og dermed opnå denne bonus. Dette skaber samtidig også en risiko for at ledelsen vil sminke på virksomheden, således at denne fremstår bedre og målene dermed opnås.[189]

For at undgå dette skal bonusaftalen ikke udelukkende fokusere på enkelte mål eller kortsigtede mål. Ved enkelte mål forstås en fokusering alene på eksempelvis nettoomsætningen, overskudsgraden eller aktivernes omsætningshastighed. Ved at fokusere alene på kortsigtede mål eller enkelte mål, kan ledelsen tilpasse virksomheden og dennes transaktioner, således at disse poster fremgår bedre.

Eksempelvis kan ledelsen sælge virksomhedens varer eller tjenester meget billigt, således at nettoomsætningen stiger, men dækningsgraden og overskudsgraden vil således lide.

[189] COSO Internal Control – Integrated Framework, side 24

Derudover kan ledelsen foretage sale-and-leaseback [190] af driftsmidlerne, således at aktivernes omsætningshastighed stiger.
Undtagelsen ved at fokus på enkelte mål, eksempelvis nettoomsætning, kan være hvis det er en virksomhed som er ved at etablere sig i et nyt område og dermed ønsker udbredelse.

Under hensyntagen til virksomhedens strategi, skal en sådan bonusaflønning være sammensat af flere komponenter. Dette inkluderer virksomhedens resultat, ikke blot indeværende år, men også fremtidige år, samt nøgletalsberegninger på de områder, som bestyrelsen finder passende for deres strategi.

Derudover skal bestyrelsen holde et tilsyn med ledelsen, således at ledelsen er bevidst om at bestyrelsen er opmærksom på udviklingen i virksomheden. Dette tilsyn skal blandt bestå i løbende samtaler med ledelsen, overvågning af regnskabstal og sammenligning med budgetter og tidligere perioder. Samtalerne med ledelsen, skal give bestyrelsen en forståelse af virksomhedens daglige drift, hvilke udfordringer ledelsen står overfor samt hvilke risici, der er forbundet.

8.1.2 Kompetencer

Ledelsen skal, for hver enkelt stilling, specificere kompetencerne, det kræver at besidde stillingen, dette inkluderer samtidig også medarbejderens viden og uddannelse. For at kunne specificere de krævede kompetencer, skal ledelsen analysere opgaverne, som stilling kræver.

Derefter skal ledelsen sikre at medarbejderen, der besidder stillingen, har de fornødne kompetencer, i form at den nødvendige uddannelse og evner.

Såfremt det vurderes at medarbejderen ikke besidder de fornødne kompetencer, må ledelsen vurdere om den ansatte skal på kurser, således at disse kompetencer opbygges.

[190] Aktiverne sælges til et leasingselskab, hvor de derefter leases tilbage

8.1.3 Ledelsesstil

Som nævnt tidligere, så har ledelsen stor påvirkning på resten af virksomheden. Ledelsen skal som nævnt, gennem ord og handling gå forrest og være det gode eksempel, dette vil have en afsmittende effekt på medarbejderne i virksomheden.

Ledelsen samt bestyrelsen skal være opmærksom på indikationer i virksomheden, som kan være tegn på at noget ikke er som det burde. Dette kan være stor medarbejderudskiftning, især i nøglestillinger, eksempelvis i ledelsesteamet eller bogholderiet. Er der eksempelvis store udskiftninger i bogholderiet, kan det skyldes at der foregår noget, som overskrider de ansattes etiske værdier.

Ledelsen skal samtidig medvirke til at virksomhedens afdelinger, både de operationelle samt de administrative, interagerer således at alle er opmærksomme på aktiviteten i virksomheden.

8.1.4 Organisationsstruktur

Virksomhedens organisationsstruktur, værende virksomhedens opbygning, skal tilpasses virksomheden. Den skal således ikke være for forsimplet, således at virksomheden ikke kan overvåge de forskellige afdelinger eller aktiviteter. Derimod skal organisationsstrukturen heller ikke være for overkompliceret, således at informationer ikke kan bevæge sig frit i virksomheden og dermed hæmme driften.

Virksomheden skal sikre sig, at de administrative enheder er af acceptabel størrelse, således at de har mulighed og resurser til effektivt at udføre deres arbejde, uden at være en økonomisk byrde for virksomheden.

Ledelsesteamet skal være bevidst om deres kontrolansvar, som indebærer ansvar for aktiviteten i deres afdeling samt opnåelse af virksomhedens samlede mål. Dette kræver samtidig at ledelsesteamet har de fornødne kompetencer, både i form af viden, uddannelse samt erfaring. Har de ikke disse kompetencer eller er bevidste om deres ansvar, kan der

indtræde risici som de ikke er opmærksomme på, ved hvordan de skal håndtere eller ikke forstår.

8.1.5 Ansvarsfordeling

Ledelsen skal sikre at både ansvar og autoritet er fordelt fornuftigt og effektivt i virksomheden. Dette sikrer ansvarlighed i virksomheden samt at medarbejdere ved, hvad deres ansvar overfor virksomheden og deres opgaver er. Fordelingen gælder ligeledes for ledelsen, som derved bliver ansvarlig for målene eller opgaverne i deres afdeling.

Fordelingen af ansvar og autoritet kræver samtidig at der er et samspil mellem disse to. Da ansvaret for at en opgave bliver udført, kræver et vist niveau af autoritet. Det nytter således ikke at en medarbejder eller afdelingsleder er ansvarlig for en opgave, såfremt de ikke har autoritet til at udføre jobbet.

8.1.6 Personalepolitik

Virksomhedens personalepolitik , skal sikre at de rette medarbejdere ansættes og fastholdes, for at virksomheden kan opnå sine mål.

Personalepolitikken skal også sikre at medarbejdere er bevidst om deres ansvar og virksomhedens forventninger. Den skal ligeledes sikre at medarbejderne er bevidste om handlinger, såfremt de ikke udfører deres arbejder tilfredsstillende eller er i direkte strid med virksomhedens etiske regelsæt.

Ved ansættelser af nye medarbejdere, dette værende en ny receptionist eller en ny administrerende direktør, skal der foretages baggrundstjek. Dette består både af medarbejderens uddannelsesmæssige baggrund, deres erhvervsmæssige baggrund samt deres kriminelle fortid.

Ved at lave disse baggrundstjek, sikres det at nyansættelsen lever op til kravene for stillingen, både når det gælder kompetencer men også i forhold til virksomhedens etiske standarder.

8.2 Risikovurdering

Før ledelsen kan sikre en effektiv kontrol i virksomheden, skal virksomhedens mål og risici først identificeres, analyseres og håndteres.

Dette kræver, som nævnt, at virksomhedens mål først identificeres. Virksomhedens mål, er et udtryk for hvad ejerne ønsker at virksomheden opnår. Dette værende sig fremgang i nettoomsætning, øgning af årets resultat, efterlevelse af miljøcertifikater eller lignende.

Efter identifikation af virksomhedens mål, skal der laves en vurdering af de medfølgende risici. Risiciene skal således identificeres, analyseres og håndteres.

Risiciene opstår både internt i virksomheden såvel som eksternt. Der kan således både være tale om ændring i konkurrenceforhold, ny teknologi, nyansættelser eller opbevaring af likvider. Der skal således en gennemgang af virksomhedens processer og mål til for, at kunne identificere virksomhedens risici.

Dernæst skal de identificerede risici og deres påvirkning på virksomheden analyseres, dette værende sig eksempelvis direkte økonomiske tab eller tab af image. Udover konsekvenserne ved risiciene skal sandsynligheden eller frekvensen analyseres.

For de risici, som er analyseret til at have stor påvirkning på virksomheden, hvor der samtidig er stor sandsynlighed for at risikoen indtræffer, skal der sikres at disse håndteres. En håndtering af risiciene kan eksempelvis bestå af interne kontroller, politikker for nyansættelser eller en flugtplan ved brand på virksomhedens lokaler.

Såfremt der begås besvigelser mod virksomheden, medfører dette en rækker omkostninger, både i form af direkte økonomiske tab, samt de indirekte tab, som eksempelvis tab af image, svækkelse af forhold til forretningsforbindelser, negativ påvirkning på medarbejdernes moral og så videre.

De direkte økonomiske tab, værende sig resultatet af besvigelsen, eksempelvis tyveri fra virksomhedens konti, kan relativt let opgøres, hvorimod de indirekte tab ikke kan opgøres med fuldstændig sikkerhed.[191]

Der er således store omkostninger, som dog ikke, med fuldstændig sikkerhed, kan opgøres økonomisk, forbundet med besvigelser mod virksomheden.

Virksomheden bør således i deres risikovurdering, tage risikoen for besvigelser alvorligt, samt sikre at procedurer for håndtering heraf eksisterer.

Håndteringen af risiciene sker gennem kontrolaktiviteter, som naturligvis medfører en omkostning for virksomheden. Omkostningen kan bestå i blandt andet abonnementer til afstemningssoftware eller resurser i form af tid, derimod medfører de til gevinster i form at nedsættelse af risiciene.

Virksomheden står derfor med et valg om de ønsker at implementere handlinger for at nedsætte risiciene eller ej.

Det er derfor op til virksomheden at vurdere om gevinsten ved at nedsætte sandsynligheden for at risiciene indtræffer overstiger omkostninger forbundet med at nedsættelsen.

Vurderes det at gevinsten ved aktivt at foretage kontrolaktiviteter overstiger omkostningerne ved håndteringen, skal kontrolaktiviteterne implementeres. Vurderes det i stedet at omkostninger ved implementeringen overstiger gevinsten ved at nedsætte risiciene, er der således ikke et økonomisk rationale for at implementere kontrolaktiviteter mod disse risici.

[191] Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011, side 14

8.3 Kontrolaktiviteter

Kontrolaktiviteterne skal sikre at virksomhedens politikker, både personalepolitik såvel som code of coduct, efterleves. De skal således medvirke til at sikre at de identificerede risici håndteres.

Ledelsen skal således på baggrund af risikovurderingen udarbejde interne kontroller, som skal håndtere og afværge de risici, som virksomheden kan påvirke.

Kontrolaktiviteterne skal foregå på alle niveauer i virksomheden og ses blandt andet i godkendelser, bekræftelser, afstemninger, sammenligninger med budget, beregninger af nøgletal og, som nævnt tidligere, funktionsadskillelse.

Flere områder i virksomheden kan være underlagt afstemninger, det klassiske eksempel er bankafstemningen, hvor virksomhedens bogførte saldo sammenholdes med saldoen jævnfør banken. Eventuelle uoverensstemmelser, skal noteres og der skal følges op på disse. Posterne kan således være skæringsposter, som er bogført i den ene periode, men først blevet registreret af banken i den efterfølgende periode. Derudover vil et område som løn typisk være underlagt afstemning. Afstemningen på løn kan således være en sammenligning og afvigelsesforklaring i forhold til sidste periode, samt en afstemning mellem bogføringen og lønsystemet.

Andre områder, som eksempelvis moms, leverandører, kunder og andre mellemværende kan ligeledes afstemmes mod henholdsvis momsafstemning/momssandsynliggørelse, kontoudtog fra leverandører, saldobekræftelser ved kunder og andre mellemværender.

Udover de ovenstående afstemninger, kan virksomheden implementere adgangsbegrænsende kontroller. De adgangsbegrænsende kontroller, sikrer at medarbejderne udelukkende har adgang til områder af virksomheden, som er relevant for dem. Begrænsningen af medarbejdernes adgang i virksomhed, sikrer dermed at uautoriserede medarbejdere ikke har adgang til eksempelvis virksomhedens beholdning af likvider, virksomhedens lager af let omsættelige varer og så videre. Adgangskontrollen skal styres centralt gennem

medarbejderens rettigheder, og for at få adgang til et område, skal medarbejderen identificere sig. Identifikationen kan ske gennem et identifikationskort, med en tilhørende personlig kode. På denne måde sikrer virksomheden at medarbejderen kun har adgang til godkendte områder, desuden kan virksomheden kontrollere adgangs-loggen, for at se hvem, der har været på eksempelvis lageret, hvis tyveri konstateres.

Et andet eksempel på kontrol aktiviteter kan være virksomhedens funktionsadskillelse. Funktionsadskillelsen skal naturligvis tage hensyn til virksomhedens størrelse, antal af ansatte samt daglige drift. Funktionsadskillelsen skal sikre at én medarbejder ikke, på egen hånd, kan eksempelvis initiere en bestilling, godkende modtagelsen, bogføre fakturaen, godkende betalingen og forestå betalingen til leverandøren. Samtidig skal der også sikres at det ikke er samme person, som opretter leverandører, som bogfører leverandørfakturaer. Dette medvirke til at nedsætte muligheden for at begå besvigelser, ved at man ikke alene kan gennemføre en transaktion.

Udover kontrollerne og afstemningerne, bør ledelsen løbende følge op på virksomhedens performance og sammenligne mod budgetter, tidligere perioder samt konkurrenter. Viser det sig at virksomheden ikke formår at generere den forventede omsætning, som er budgetteret, skal ledelsen følge op og undersøge hvad dette skyldes. På samme måde bør ledelsen sammenligne virksomheden med sine konkurrenter. Ledelsen skal således være opmærksom på om virksomheden klarer sig markant bedre eller dårligere end sine konkurrenter og søge en forklaring herpå. Sådanne sammenligner kan være med til at afdække manipulation med regnskabet. Eksempelvis i sagen om IT Factory, som oplevede en vækst, der var langt større en virksomhedens konkurrenter.[192]

På samme måde som sammenligning med budgetter, tidligere perioder og konkurrenter, bør ledelsen beregne nøgletal og følge op på disse. Store udsving i disse kan ligeledes være indikatorer besvigelser.

[192] Stein og drømmefabrikken, side 108

I dag anvendes IT i stort set alle virksomheder og i en meget omfattende grad. Derfor bør virksomheden implementere kontroller i forbindelse med anvendelse af virksomhedens IT. Disse kontroller kan blandt andet bestå i gennemgang af log-filer, adgangsrettigheder, bilagsnumre samt følgen af transaktionsspor og kontrolspor.

8.4 Information og kommunikation

Virksomhedens informationssystem skal opsamle data som kan danne grundlag for rapporter til virksomheden, både medarbejdere og ledelsen. Data som skal opsamles gælder både interne data såvel som eksterne data. Denne information kan ledelsen eksempelvis benytte ved afgivelse af tilbud til kunder.

Interne informationer kan ligeledes give ledelsen et overblik opnåelse af virksomhedens mål.

Virksomhedens kommunikation, skal tilsikre at medarbejder såvel som afdelingsledere er bevidst om virksomhedens mål, giver mulighed for at rapportere uregelmæssigheder og så videre.

8.5 Overvågning

For at sikre at virksomhedens kontrolmiljø og kontrolaktiviteter holdes ajour, skal ledelsen sikre at der sker en overvågning af disse. Overvågning kan ske gennem den almindelige interaktion med kontrollerne eller det kan ske ved en decideret gennemgang af kontrollerne.

En overvågning gennem den almindelige interaktion med kontrollerne, kan eksempelvis bestå i at medarbejderne årligt skal godkende virksomheden code of conduct, eller at medarbejderne løbende skal komme med forbedringsforslag til kontrollerne.

Separat gennemgang af kontrollerne giver mulighed for at kigge på kontrollerne med friske øjne og gennemgribende re-designe kontrollerne. En sådan gennemgang kan foretages af virksomhedens ledelse eller afdelingen for intern revision.

9 Design af interne kontroller

Virksomhedens design af interne kontroller bliver, som nævnt tidligere, baseret på baggrund af de identificerede risici, i virksomhedens risikovurdering. Dog skal der opbygges et effektivt kontrolmiljø, før der kan foretages en risikovurdering og effektive interne kontroller kan implementeres.

Kontrolmiljøet som består af blandt etik, integritet og kompetencer ved medarbejderne, danner grundlag for risikovurderingen, som danner grundlag for kontrolaktiviteterne.

Er der ikke opbygget et effektivt kontrolmiljø, hvor medarbejderne bestrider de nødvendige kompetencer, kan interne kontroller heller ikke implementeres effektivt. En medarbejder, der ikke besidder de rette kompetencer, kan heller ikke foretage en kontrol, da medarbejderen muligvis ikke ved hvad der kontrolleres eller hvorfor.

Ledelsen skal derfor først opbygge et effektivt kontrolmiljø, hvorefter de kan foretage en risikovurdering, som identificerer risici. Ud fra risikovurderingen og de identificerede risici, skal ledelsen implementere kontrolaktiviteter, som skal medvirke til at nedsætte risikoen for at virksomheden mål ikke opnås.

I følgende afsnit, vil der være en gennemgang bygget på komponenterne i COSO-frameworket med eksempler og anbefalinger til design af både kontrolmiljø og kontrolaktiviteter.

9.1 Kontrolmiljø

Opbyggelsen af et effektivt kontrolmiljø, er som nævnt tidligere, grundlaget for virksomhedens kontroller. Det er kontrolmiljøet, som er afgørende for effektiviteten, af resten af de interne kontroller. Har eksempelvis personerne, der skal udføre de interne kontroller ikke kompetencerne til at udføre disse eller uddannelsen til at analysere resultaterne af kontrollerne, vil disse interne kontroller være ineffektive. Derfor bør kontrolmiljøet sikres, før egentlige kontrolaktiviteter kan implementeres.

9.1.1 Integritet og etik

Første punkt, for at sikre et effektivt kontrolmiljø, der er baseret på virksomhedens etiske regelsæt, er at dette regelsæt er fastsat samt bliver kommunikeret til medarbejderne. Det er ikke nødvendigt at det er nedskrevet, selvom det på det kraftigste anbefales, men det skal dog være fastsat og kommunikeret til samtlige medarbejder, samt ledere. Virksomhedens etiske regelsæt, kaldet 'Code of Conduct', skal fortælle medarbejderne hvorledes det forventes at de agerer, hvordan virksomheden ønsker at fremstå i offentligheden, hvad virksomheden tolererer og hvad konsekvensen er for at bryde regelsættet.

Virksomhedens code of conduct, skal således indeholde beskrivelser, som er tydelige og forståelige, for alle aspekter af virksomheden, dens ansatte og deres ageren. Den skal gennemgås med alle medarbejdere og det skal sikres at alle forstår indholdet. Alle medarbejdere bør efter, de har gennemgået den, skrive under på at det har læst og forstået den, samt at de vil følge denne i deres arbejde. Derefter bør den sendes til alle medarbejdere en gang om året, eller ved ændringer, således at det kommunikeres at det stadig forventes at medarbejderne følger regelsættet.

En sådan code of conduct, vil på visse punkter være meget generelt, da man må formode at alle virksomheder ønsker at medarbejderne optræder loyalt overfor virksomheden, hvorimod den på andre punkter kan være meget virksomhedsspecifik. En code of conduct, bør dog indeholde afsnit om;

- Virksomhedens ønske om høj moral, etik og respekt for menneskerettigheder. Hvilket inkluderer virksomheden forventning til medarbejderne ageren på arbejdspladsen, eksempelvis at der ikke stjæles fra virksomhedens beholdning af likvider.
- Medarbejdernes ansvar overfor virksomheden og dens ejere.
- Virksomhedens holdning til alkohol og andre rusmidler.
- Medarbejderens mulighed for, anonymt at meddele om uregelmæssigheder.
- Virksomhedens holdning til diskriminering på arbejdspladsen.
- Virksomhedens holdning til produkter eller ydelser, som kan virke diskriminerende eller er i strid med loven.
- Hvorledes information om virksomheden kommunikeres til offentligheden.

- Håndtering af kunde- og leverandørinformation samt oplysninger på ansatte.
- Indgåelse af kunde- og leverandørforhold. Sikring af uafhængighed ved kunde eller leverandør, samt partnere som potentielt kan skade virksomhedens image.
- Virksomhedens holdning til bestikkelse, både i form at penge, men også i form at varer eller tjenester. Dette gælder både til kunder, eksisterende såvel som potentielle, leverandører eller af offentlige myndigheder.
- Konsekvenser ved overtrædelse af regelsættet.

Som nævnt skal ledelsen gå forrest og vise de gode eksempel, som det ønskes at medarbejderne følger. Dette indebærer at ledelsen naturligvis også forpligter sig til virksomhedens code of conduct samt optræder på en måde, som tydeligt viser at de følger reglerne. Det indebærer naturligvis også at ledelsen i deres ageren med kunder, leverandører, medarbejdere og så videre optræder professionelt og i overensstemmelse med virksomhedens code of conduct. Dette inkluderer også at håndtere overtrædelser af virksomhedens regelsæt, i form af irettesættelser, fyringer eller lignende.

Da virksomheden ikke opererer i et statisk univers, vil der være brug for at de interne kontroller til tider tilsidesættes eller tilrettes. Ledelsen bør opfordre medarbejdere til at rapportere, så snart de er bekendt med tilsidesættelser af interne kontroller, eller punkter i virksomhedens code of conduct. Ledelsen skal derefter anerkende at dette rapporteres, og således motivere at medarbejderne fremover rapporterer uregelmæssigheder. Det er derefter op til ledelsen at undersøge hvorfor de interne kontroller er blevet tilsidesat.

Bestyrelsen skal overfor den daglige ledelse, som den daglige ledelse skal overfor afdelingsledere eller nøglemedarbejdere, sikre at deres aflønning ikke er baseret på over-aggressive bonusprogrammer. Bonussen skal naturligvis være afhængig af opnåelse af virksomhedens mål, dette værende sig eksempelvis ekspansion, omkostningsminimering eller fokusering på dækningsgrad. Dog skal det sikres at målene i aflønningen ikke er urealistiske, således at det motiverer til at manipulere med regnskabet, således at målene opnås. Derudover skal det sikres at målene er relevante i forhold til virksomhedens strategi. Det er således irrelevant at bonusprogrammet er baseret på dækningsgraden, hvis virksomheden

har en kraftig ekspansiv strategi. I sådanne tilfælde vil en basering på bruttoomsætningen være mere relevant.

Dette skyldes at dækningsgraden, er baseret på forholdet mellem dækningsbidraget og bruttoomsætningen. Hvor en virksomhed, som har til mål at ekspandere, muligvis vil sænke prisen på deres varer, således at kendskabet og udbredelsen til virksomheden stiger – dette dog på bekostning af dækningsgraden.

9.1.2 Kompetencer

Ved at have formelle jobbeskrivelser, som også indeholder specifikation af de kompetencer, det kræves for at bestride stillingen viser ledelsen at de tager virksomhedens stillinger alvorligt. Det medvirker også til at stillingerne ikke bestrides af medarbejdere, der ikke har de krævede kompetencer.

Mangel på kompetencer, kan lede til ineffektive interne kontroller, da medarbejderen muligvis ikke ved hvad de skal være opmærksomme på eller mangler kompetencerne til at analysere resultatet af kontrolaktiviteterne.

Besidder en medarbejder ikke de rette kompetencer, må ledelsen vurdere om denne person skal udskiftes, opgaverne skal ændres eller personen skal på efteruddannelse.

9.1.3 Ledelsesstil

Har virksomheden oplevet stor medarbejder udskiftning, både blandt medarbejdere men især blandt nøglepersoner, eksempelvis i salgsafdelingen eller regnskabsafdelingen, kan det antyde at der er nogle uregelmæssigheder. Det er op til ledelsen at være opmærksom på sådanne indikatorer. Eksempelvis hvis samtlige bogholdere opsiger deres stilling, bør ledelsen vende deres opmærksomhed på deres regnskabschef. Det kan således være indikationer på at denne person ikke agerer i henhold til virksomhedens regelsæt.

Derudover bør virksomhedens ledelsen løbende kontrollere medarbejdernes arbejde gennem stikprøver samt sikre at medarbejderne holdes opdateret både på viden internt i virksomheden såvel som ændringer i markedet eller lovgivning.

9.1.4 Organisationsstruktur

Som nævnt skal virksomhedens organisationsstruktur, understøtte virksomhedens kompleksitet. Dette betyder at den ikke skal være forsimplet samt over-kompliceret – en forkert organisationsstruktur, kan således gøre virksomheden og de interne kontroller ineffektive.

Ved at have en organisationsstruktur, som passer til virksomheder og understøtter virksomhedens krav til rapportering, samt muliggør intern kontrol, er der muligt for ledelsen at effektivt kontrollere virksomheden. Både om det er muligt at opnå virksomhedens mål samt om processerne fungerer effektivt.

Anbefalinger til en organisationsstruktur er meget afhængige af virksomheden, hvor nogle virksomheder vil kræve en avanceret matrix opbygning, kan andre virksomheder klare sig med en simpel flad linjeorganisation.

Det væsentlige er dog at organisationsstruktur understøtter virksomheden og dens rapporteringsønsker.

9.1.5 Ansvarsfordeling

Fordeling af ansvar og autoritet skal være en del jobbeskrivelserne i virksomheden. Det skal medvirke til at alle medarbejdere ikke kan iværksætte eksempelvis ændringer i virksomhedens EDB systemer. Det bør eksempelvis kun være virksomhedens IT-chef, som kan initierer en opdatering af virksomhedens serverpark.

Ved fordeling af ansvar og autoritet skal virksomheden sikre, at medarbejderen har de relevante muligheder for at kunne udføre sit job, samt ikke er ansvarlig for noget, som ikke relevant for dem. Man kan således ikke holde eksempelvis receptionisten ansvarlig for opdatering af serverparken, medmindre at IT er del af receptionistens jobbeskrivelse.

Fordelingen af ansvar og autoritet skal gennemgås løbende, for at sikre at medarbejderne har det relevante ansvar samt de relevante autoriteter, for at kunne udføre deres opgaver.

9.1.6 Personalepolitik

Ansættelse af nye medarbejdere skal involvere baggrundstjek, bestående af kontrol af deres uddannelsesmæssige baggrund, deres erhvervsmæssige baggrund samt en kontrol af deres straffeattest.

Kontrol af uddannelse kan ske gennem indhentning af eksamensbeviser eller opringning til uddannelsesinstitution. Den erhvervsmæssige baggrund kan sikres ved at indhente referencer bestående af tidligere arbejdsgivers, samt at få en udtalelse fra disse referencer. Kontrol af straffeattesten sker ved at medarbejderen eller ansøgeren leverer en straffeattest.

Denne kontrol, skal sikre at virksomheden fremover sikrer en høj standard af medarbejdere. Ved at ansætte en person, der ikke har den rette uddannelse, ingen relevant erhvervserfaring samt tidligere er straffet for en alvorlig forbrydelse, kan sætte virksomheden under pres. Et pres der opstår som resultat af der er ansat en medarbejder, hvor virksomhedens etiske standarder på det kraftigste bliver udfordret.

Eksempelvis hvis virksomheden ansatte en ny økonomidirektør, som tidligere var straffet for økonomisk kriminalitet, ville dette sætte virksomhedens etik under pres og muligvis medvirke til faldende integritet ved virksomhedens medarbejdere.

Udover at sikre at medarbejderne lever op til virksomhedens forventninger og ikke udfordrer virksomhedens etiske standarder, skal det sikres at medarbejderne er bevidste om hvad der forventes af dem. Denne forventning skal gennemgås årligt, så eksempelvis afdelingslederne ved hvilke mål, det forventes at de opnår. Samtidig skal medarbejderne være deres forventninger bevidst.

Er medarbejderne eller lederne ikke bevidste om forventninger til dem, kan man ikke forvente at disse opnås. Består disse blandt andet af interne kontroller, vil disse kontroller blive ineffektive, da medarbejderen ikke er bevidst om at de skal udføre disse kontroller.

Ledelsen skal på en professionel måde håndhæve virksomhedens etiske regelsæt, hvilket også gælder ved medarbejderes overskridelse af det etiske regelsæt. Som nævnt tidligere, kan håndteringen bestå i alt fra irettesættelse til en bortvisning fra arbejdspladsen samt en politianmeldelse. Dog skal det kommunikeres at overskridelser medfører konsekvenser og ledelsen skal aktivt håndhæve dette.

Håndhæver ledelsen ikke på en synlig måde overskridelser af virksomhedens regelsæt, må det forventes at flere overskridelser vil ske. Medarbejderne får dermed en følelse af at det ikke tages alvorligt og begynder at tilsidesætte regler og kontroller og dermed overskride regelsættet.

9.2 Kontrolaktiviteter

Virksomhedens kontrolaktiviteter afhænger, som nævnt, af virksomhedens risikovurdering. Denne er igen afhængig af blandt andet virksomhedens natur, branche og processer. Kontrolaktiviteterne afhænger således at disse punkter.

Der findes ikke to virksomheder, som er identiske, hvorfor deres risikovurderinger heller ikke vil være identiske. Dette resulterer i, at der ikke findes to virksomheder, der har de samme risici. Dog kan virksomhedernes risici langt hen ad vejen, være de samme, dog vil virksomhedernes forskelligheder også betyde forskelligheder i risikovurderingerne.

Kontrolaktiviteterne vil, qua ovenstående, dermed også variere fra virksomhed til virksomhed. Det er dermed ikke muligt at lave en komplet facitliste til virksomhederne, om hvilke interne kontroller, der skal implementeres, for at effektivt nedsætte risikoen for besvigelser. Ved misbrug af aktiver, kan man dog næsten være sikker på, at likviderne bliver inddraget, da disse er nøglen ved misbrug af aktiver. Derfor bør man under alle omstændigheder sikre at der er implementeret kontrolaktiviteter i forbindelse med udbetaling af virksomhedens likvider.

De nedenfor nævnte interne kontroller, som vil blive gennemgået, er derfor således udelukkende eksempler.

9.2.1 Funktionsadskillelse

Som nævnt tidligere, skal virksomheden implementere en form af funktionsadskillelse, som i forhold til virksomheden, effektivt kan medvirke til at opdage og forebygge besvigelser. Det er naturligvis ikke muligt at implementere en komplet funktionsadskillelse i alle virksomheder, eksempelvis grundet deres størrelse. Derudover bør funktionsadskillelsen, være tilrettet, så den effektivt understøtter og adskiller virksomhedens funktioner. Det giver således ingen værdi, at implementere funktionsadskillelse, for funktioner, som ikke er relevante for virksomheden.

Som nævnt, skal der i funktionsadskillelse, sikres at, én person ikke kan foretage et køb, registrere transaktionen, godkende betalingen og foretage afstemningen. Med andre ord, én person skal ikke bestride flere funktioner, indenfor samme område.

Personen, der foretager ind- og udbetalinger skal ikke samtidig være ansvarlig for bankafstemningerne. En adskillelse af disse to funktioner, sikrer at den person der foretager ind- og udbetalinger ikke kan skjule, tilsigtede fejl i bankafstemningen.

Personen, der opretter leverandører, skal ikke være samme person, som er ansvarlig for indkøb og udbetalinger. Ved at adskille dette, kan samme person ikke oprette falske leverandører, foretage et ”køb” og derefter betale det.

Personen, der afstemmer den fysiske beholdning af likvider, skal ikke være den samme, som er ansvarlig for likviderne samt varetager bogføringen af leverandørfakturar. Adskillelse af dette, sikrer at samme person ikke kan stjæle fra kassen, bogføre det som indkøb og derefter foretage en afstemning.

Personen, der anvender udlæg i sit arbejde, skal indtaste dette i virksomhedens system. Denne indtastning skal derefter kontrolleres af eksempelvis medarbejderens direkte overordnede. Adskillelse af registrering og godkendelse sikrer, at der ikke snydes med udlæg ved eksempelvis at medtage private omkostninger eller duplikere kvitteringer.

Virksomheden skal ligeledes sikre at medarbejderne ikke alene kan bestille varer eller serviceydelser, uden at dette godkendes. Der skal således opsættes godkendelsesprocedurer i virksomheden, således at eksempelvis indkøb mellem 5.000 og 10.000 DKK skal godkendes af medarbejderens overordnede og indkøb over 10.000 DKK skal godkendes ved den daglige ledelse. På denne måde sikrer virksomheden at medarbejderne ikke køber ting af privat karakter og fakturerer virksomheden.

Ud fra virksomhedens størrelse og processer, vil der være flere processer, som skal sikres gennem funktionsadskillelse, men de nævnte ovenfor er udelukkende ment som eksempler. Konklusionen på funktionsadskillelse er, at der i virksomheden ikke skal være sammenfald i funktionerne ved én person, således at denne person kan initiere en transaktion (eksempelvis foretage et køb), bogføre en transaktion (bogføre fakturaen), foretage ind- og udbetalinger (betale leverandøren) samt foretage afstemningen (afstemme banken).

9.2.2 Adgangskontroller

Adgangskontroller består både af passwordbeskyttelse på virksomhedens computere, lås eller kode på døre og så videre. Disse kontroller skal sikre at uautoriserede medarbejdere ikke har adgang til eksempelvis lageret eller bogføringsprogrammet.

Adgangskontrollerne skal således medvirke til at styre den fysiske adgang til virksomhedens aktiver, datatransporten samt adgangen til data, herunder muligheden for at læse, oprette og slette.[193]

Den fysiske adgang til virksomhedens aktiver, kan blandt andet sikres gennem områdeinddeling af virksomheden samt døre med talkode og identifikationskort. Virksomhedens politikker skal indeholde afsnit om hvilke medarbejdere, der har adgang til hvilke områder af virksomheden. Når medarbejderen ønsker adgang til området, skal et identifikationskort samt en talkode indtastes, hvilket sammenholdes med medarbejderens adgangsniveau. Således kan virksomhedens styre hvem, der har adgang til eksempelvis lageret eller serverrummet.

[193] Adgangskontrol

På samme måde, kan virksomheden sikre, hvem der har adgang til beholdningen af likvider.

Dermed kan virksomheden sikre at kun autoriserede medarbejdere har adgang til visse områder, værende eksempelvis lageret, serverrummet eller adgangen til beholdningen af likvider.

På samme måde som med virksomhedens fysiske aktiver, skal virksomhedens data sikres gennem adgangskontroller. Dette skal sikre at en medarbejder ikke har adgang til at læse, oprette eller slette data, hvis dette ikke er nødvendig for medarbejderen og ikke indgår i virksomhedens politikker. Denne kontrol skal medvirke til at sikre at uautoriserede personer ikke ændrer virksomhedens data. Eksempelvis skal det sikres at en person, med adgang til virksomhedens likvide beholdning, ikke også har adgang til at bogføre i virksomheden og dermed kan bogføre og skjule sit tyveri.

Adgangskontrollerne, som er af mere fysisk karakter, hænger i et vis omfang sammen med virksomhedens funktionsadskillelse.

9.2.3 IT-anvendelse

Medarbejdernes anvendelse af virksomhedens IT, kræver at der løbende følges op på hvem der har adgang til hvad og om der foretages uautoriserede handlinger i IT-systemet. Log-filerne for IT-systemet bør således gennemgås af virksomheden.

Derudover bør transaktionssporet og kontrolsporet stikprøvevis kontrolleres, således at ledelsen sikrer, at virksomhedens ERP-system bogfører transaktioner korrekt. Samt at der forefindes dokumentation for transaktionerne.

Kontrol af bilagsnumre består i at kontrollere om samtlige bilagsnumre er registreret i virksomheden. Denne kontrol skal således sikre at der ikke eksempelvis udsendes fakturaer, som ikke registreres af virksomheden.

9.2.4 Afstemninger

Den, antageligvis, mest udbredte interne kontrol, er virksomhedens bankafstemning. Bankafstemning er en relativ let forståelig og simpel kontrol. Den skal medvirke til at sikre, at virksomhedens bogførte indestående eller gæld, svarer overens med bankens, og eventuelle differencer skal undersøges og redegøres for. Især ved misbrug af aktiver, hvor likvider er nøglen, er det vigtigt at virksomheden implementerer kontrolaktiviteter i forbindelse med afstemning af likviderne.

Langt de fleste virksomheder foretager sådanne afstemninger, da de bidrager med en vis sikkerhed for, at alle transaktioner er medtaget i virksomhedens bogholderi. Virksomheden skal dog ikke alene foretage afstemninger af bankindeståendet eller gælden, derimod skal alle afstemmelige konti afstemmes.

Eksempelvis poster som skyldige feriepenge, skyldig skat og moms bør afstemmes. Det er naturligvis at foretrække at kunne afstemme til eksternt materiale, eksempelvis udskrift af kontoudtog, momsindberetning eller udskrift fra lønsystem, men internt udarbejdet dokumentation kan ligeledes være acceptabelt.

Yderligere skal virksomheden redegøre for ændringer i den månedlige lønkørsel. Ændringerne kan eksempelvis være lønstigning, nyansættelser, bonusudbetaling eller opsagte medarbejdere.

En afstemning af eksempelvis afsat bonus, vil ikke kunne afstemmes til eksterne materialer, da den beror på eksempelvis en sælgers opnåede salg eller en afdelingsleders opnåede besparelser. I disse tilfælde, vil en afstemning i forhold til bonusaftalen være acceptabel.

Afstemning eller sandsynliggørelse af moms, skal foretages mod virksomhedens bogføring på relevante konti, dette værende sig eksempelvis salg af varer, driftsomkostninger og anskaffelse af driftsmidler. Bevægelser på disse konti, bør således afstemmes mod det, der er indberettet i moms for den givne periode.

9.2.5 Indkøbsordrer

Virksomheden skal oprette en procedure for indkøb, således at virksomhedens medarbejdere ikke indkøber til privat forbrug på virksomhedens regning.

For at undgå dette, skal virksomheden implementere en politik, som dækker at alle indkøb over et bestemt beløb skal godkendes af eksempelvis afdelingslederen og bogholderiet kun kan bogføre og betale, såfremt købet er godkendt.

Et eksempel på dette kunne være implementeringen af indkøbsordrer hvor alle indkøb over 5.000 DKK skal godkendes af medarbejderens overordnede. Skal medarbejderen foretage et køb, skal denne oprette en indkøbsordre, som bliver godkendt ved den overordnede, dernæst sendes en kopi af indkøbsordren til leverandøren, som skal referere til indkøbsordren, på den udstedte faktura. Når virksomheden modtager fakturaen, skal ERP systemet opsættes således at bogholderiet udelukkende kan bogføre leverandørfakturaer, som indeholder en reference til godkendte indkøbsordrer.

Alt efter indkøbets størrelse og natur, bør godkendelse være forankret ved forskellige roller i virksomheden. Eksempelvis bør indkøb op til 50.000 DKK godkendes af afdelingslederen, indkøb over 50.000 DKK skal godkendes af den administrerende direktør, samt indkøb af driftsmidler skal godkendes ved bestyrelsen.

Grænserne og opsætning af godkendelsesproceduren afhænger af virksomhedens størrelse og natur. Eksempelvis vil en mindre virksomhed have lavere grænser end en stor virksomhed. Dog skal alle virksomhedens medarbejdere være bekendt med politikken, godkendelsesproceduren og beløbsgrænserne.

9.2.6 Debitor- og kreditorkontoudtog

Kontoudtog til kunder og fra leverandører, kan medvirke til at besvigelser opdages. Leverandørkontoudtog bør afstemmes mod virksomhedens egne registreringer, og såfremt der konstateres uoverensstemmelser, skal der redegøres for disse. På samme måde, bør

virksomheden udsende kontoudtog til sine kunder, som skal bekræfte saldoen. Ved at saldoen bekræftes, har virksomheden sikkerhed for at deres registreringer er korrekte.

Denne periodiske udsendelse og modtagelse af kontoudtog, medvirker til at opdage besvigelser, når disse bogføres på virksomhedens kreditorer eller debitorer.

10 Interne kontroller i danske skandaler

I Danmark har vi, jf. PWC's crimesurvey, oplevet virksomhedskriminalitet, herunder besvigelser i 29 %, af de deltagende virksomheder. Besvigelser er således ikke et ukendt fænomen, og vi har også, som gennemgået tidligere, oplevet flere store erhvervsskandaler. I disse erhvervsskandaler er det virksomhedens ledelse, der har begået besvigelser, både i form af regnskabsmanipulation samt misbrug af aktiver.

Tidligere har jeg gennemgået besvigelserne foretaget i IT Factory, Gate Gourmet og Memory Card Technology. Fælles for disse skandaler er, at de er begået af virksomhedens ledelse og at det er sket i relativt store virksomheder. Dog kan det undre, hvorledes at virksomhedens interne kontroller samt kontrolmiljø ikke har kunne forebygge og opdage disse, før de er eskaleret og medført tab på op mod 1 milliard kroner.

Det er umuligt at gætte hvilke interne kontroller, de skandaleramte virksomheder har implementeret, dog kan vi udlede ud fra besvigelserne, hvilke kontroller de burde have haft – eller hvilke kontroller de ikke burde have tilsidesat. Dog er interne kontroller svage i forhold til ledelsen, da ledelsen kan tilsidesætte disse. Dermed er de interne kontroller ikke effektive. Mod besvigelser foretaget af ledelsen, er et effektivt kontrolmiljø samt tilsyn fra bestyrelsen de mest effektive handlinger. Dette skyldes at kontrolmiljøet for det første skal forsøge at nedsætte risikoen for at ledelsen, har lyst til at begå besvigelser, dernæst vil et effektivt kontrolmiljø hjælpe medarbejderne til at rapportere uregelmæssigheder – den såkaldte whistleblower funktion.

10.1 IT Factory

I sagen om Stein Baggers regnskabsmanipulation i IT Factory, foregik besvigelsen gennem leasingkarruseller samt fiktive fakturaer. Gennem partnerselskaberne og hemmeligholdelse af fakturaer, opnåede Stein Bagger at generere en positiv udvikling i omsætningen og cashflow.

En tilsidesættelse af funktionsadskillelse, idet Stein Bagger alene forestod modtagelse af fiktiv faktura fra partnerselskabet og indgåelse af leasingaftale har gjort det svært for IT Factorys økonomiafdeling at forebygge denne besvigelse.

Havde økonomiafdelingen i IT Factory undersøgt kunderne, havde de blot mødt nogle selskaber, som var under Stein Baggers kontrol, som ville bekræfte bevægelserne.

I stedet burde økonomiafdelingen undersøgt de store betaler, som må have været, til leasingselskaberne og undret sig over disse betalinger. Betalinger som grundet en leasingkarrusels natur, må have blevet større og større.

Et effektivt kontrolmiljø ville have forebygget at denne form for besvigelse ville opstå, derudover ville aktiviteterne i kontrolmiljøet have opdaget besvigelsen.

Før ansættelsen af Stein Bagger skulle bestyrelsen, som var ansvarlig for ansættelsen, have foretaget deres baggrundskontroller af Stein Bagger. Han havde ingen relevant uddannelse og havde heller ingen relevant erhvervserfaring.

Stein Bagger brystede sig af to bacheloruddannelser, en MBA (Master og Business Administration) samt en ph.d. MBA'en var taget på Edinburgh Business School, men den blev aldrig færdiggjort, hvorfor Stein Bagger ikke kan kalde sig MBA'er. Ph.d.-graden var taget på San Fransisco Technical University, hvor han også havde et eksamensbevis fra – universitetet eksisterede dog ikke. De to bacheloruddannelser var i henholdsvis økonomi og regnskab – som må siges at være tæt beslægtede og der var ingen nærmere oplysninger om hvor Stein Bagger havde færdiggjort disse uddannelser. Så vidt vides, besidder Stein Bagger kun en 9. klasses afgangseksamen.[194]

Stein Bagger havde en lang række af virksomheder bag sig, dog var alle disse konkurs, under konkurs eller tvangsopløst. Så at kalde sig selv 'turn-around ekspert' er at strække den. Et

[194] Stein og drømmefabrikken, side 24 - 25

opslag på Stein Baggers navn i virksomhedsregistret havde således afsløret en række konkurser, og ikke umiddelbart en profil man ønsker på direktørposten.[195]

En virksomhed med en omsætning i samme størrelse som IT Factory, må have nogle kunder, som er relativt kendt af omverdenen, til trods for dette kunne Stein Bagger i sommeren 2008 kun at komme med en kunde, Media Power Inc., en ukendt virksomhed.[196] Med en omsætning baseret på fiktive salg til partnerselskaber og kun en mindre del til reelle kunder, omkring 2 %, må økonomiafdelingen have undret sig over deres kunder. [197] En gennemgang af kundeporteføljen kunne have afsløret at flere ikke eksisterede.

Stein Bagger havde på IT Factorys vegne indgået mange leasingaftaler, disse leasingkontrakter danner grundlag for svindlen i IT Factory. Bogføringen i IT Factory må samtidig være påvirket af store månedlige betalinger til diverse leasingselskaber. Et opkald til disse leasingselskaber, havde afsløret at noget ikke foregik korrekt. Normalt er det økonomiafdelingen, der ligger inde med leasingkontrakter, og som minimum er bevidst med indholdet af dem, det kan derfor undre at økonomiafdelingen ikke var bevidst om dette, til trods for store månedlige betalinger.

IT Factory opererede med et produkt, som var teknisk forældet, på et marked for hvor udviklingen gik enormt stærk. Til trods for det forældede produkt, formåede de stadig at udkonkurrere samtlige konkurrenter i forhold til performance af virksomheden.[198] En så voldsom vækst, som IT Factory opnåede, gennem alle årene fra 2003 og frem til 2008, må også have givet anledning til spørgsmål. Normalt oplever en virksomhed både op- og nedture, men IT Factory oplevede aldrig nogen nedtur. Hvilket burde have medført at bestyrelsen blev nysgerrig. For hvordan kunne det gå så godt, hvad er det der gøres og hvad sælges? En mere engageret bestyrelse havde stillet flere spørgsmål ved driften, produktet og virksomheden, end hvad Asger Jensby har gjort.

[195] Stein og drømmefabrikken, side 26

[196] Stein og drømmefabrikken, side 123

[197] Stein og drømmefabrikken, side 64

[198] Her er Danmark dygtigste it-virksomhed

Ud fra ovenstående ville interne kontroller ikke have fungeret til at opdage svindlen i IT Factory, til gengæld ville et effektivt kontrolmiljø have forebygget det.

10.2Memory Card Technology

John Trolle, formåede at manipulere med regnskabet for Memory Card Technology ved blandt andet at opskrive varelageret, indregne fiktivt salg, puste omsætningen op og undlade at hensætte til tab.

John Trolle besad som direktør en viden om virksomheden og dens produkter, som ingen anden i virksomheden besad. En direktør, der besidder den største viden om virksomheden og dens produkter, er som sådan ikke usædvanligt, men det muliggør samtidig at denne person kan manipulere med informationerne – præcis som John Trolle gjorde.

Da regnskabsmanipulationen blev foretaget af direktøren, vil de interne kontroller, kun have en svag effekt, da de kan tilsidesættes af ham. I stedet vil et effektivt kontrolmiljø kunne have medvirket til at forbygge besvigelserne.

Til trods for at virksomhedens regnskabspraksis ikke nævnte noget om opskrivninger på varelageret, foretog John Trolle komplicerede genberegninger af lagerets værdi. Qua at han var den eneste med den komplette viden, blev disse genberegninger ikke udfordret og den beregnede opskrivning ført direkte på lageret mod vareforbruget. En økonomiafdeling, som effektivt havde udfordret denne genberegning, samt været opmærksom på virksomhedens politik for opskrivning af varelageret, ville have stoppet denne type af opskrivning.

Omsætning blev pustet op, gennem forkert indregning af kontraktomsætning, intern handel, fiktivt salg samt indregning af omsætning for dele, som skulle anvendes i produktionen. Kontraktomsætningen bestod af et vederlag som Memory Card Technology modtog, dette blev omregnet til nettoomsætning samt vareforbrug og dermed blev disse kunstigt pustet op. Memory Card Technology handlede sine varer interne hvilket medførte at lageret blev opskrevet, som effekt at ændring i valutakurser. I omsætningen blev samtidig indregnet salg

af varer, som skulle anvendes til produktion. Dog forlod disse varer aldrig Memory Card Technology, hvorfor de ikke reelt kunne indregnes, men de medvirkede til at puste bruttoomsætningen og vareforbruget op. Derudover blev der indregnet et salg, hvor det ikke har været muligt at få bekræftet salget, hverken af kunden eller af fragtsedler. Samtidig blev manglende hensættelser til tilgodehavender ej foretaget.

Det er tydeligt at der ikke har været en kompetent økonomiafdeling, som har kunne udfordre beslutningerne fra John Trolle. Økonomiafdelingen, skulle være bekendt med loven og regnskabspraksis, hvorfor oppustningen af bruttoomsætningen og vareforbruget, gennem kontraktomsætningen, den interne handel samt varerne som aldrig forlod Memory Card Technology, ikke ville blive indregnet. Derudover ville en kompetent økonomiafdelingen samtidig havde stillet spørgsmålstegn ved de manglede hensættelser til overforfaldne debitorer. Det er således virksomhedens kontrolmiljø, i kraft af manglende kompetencer, der har fejlet, således at disse besvigelser ej er blevet forebygget eller opdaget.

10.3Gate Gourmet

Amanda Jacobsen, formåede at stjæle op mod 138 mio. kroner, før hendes besvigelser blev opdaget. Hun manipulerede ikke med Gate Gourmets regnskab, men misbrugte i stedet virksomheden aktiver, i form at tyveri af likvider.

En international virksomhed, som samtidig har en intern revisions afdeling, har helt sikkert implementeret interne kontroller, dog har Amanda Jacobsen i form af hendes rolle som direktør kunne tilsidesætte disse. Især er der tale om at funktionsadskillelsen blev tilsidesat, idet økonomiafdelingen delte personlige oplysninger, eksempelvis adgangskoder til bank.

Amanda Jacobsen foretog selv hævninger og overførsler af virksomhedens likvider, derefter overførte hun resten af beløbet til en anden af virksomhedens konti og lukkede den berørte konto. Dernæst forfaldskede hun kontoudtog og dermed medvirkede i afstemningen af banken.

Det er således tydelig at funktionsadskillelsen i Gate Gourmet ikke har været effektiv, idet Amanda Jacobsen alene har kunne foretage disse handlinger. Gate Gourmet skulle have sikret at minimum to personer skulle have godkendt, via signaturer, ved åbning og lukning af virksomhedens bankkonti, heraf skulle den ene være placeret over Amanda Jacobsen. En sådan kontrol, ville have sikret at Amanda Jacobsen ikke kunne skjule hendes besvigelser, hvorfor det ville blive opdaget ved gennemgang af virksomhedens bankafstemninger.

Yderligere skulle det sikres at medarbejdernes adgangskoder ikke blev delt mellem de ansatte, således at én person kunne udgive sig for at være flere og dermed foretage overførsler. Dette er således kontrolmiljøet, omkring integriteten, der har fejlet.

Amanda Jacobsen var direktør fra Gate Gourmet i Danmark, som rapporterede til hovedkontoret i Schweitz. I denne rapportering indgik naturligvis omsætningen, som udviklede sig positivt som resultat af en stor kontrakt med Norwegian. Dog var de hovedkontoret ikke klar over størrelsen af denne kontrakt, hvorfor de ikke undrede sig over at der manglede flere millioner. Der er således tale om manglede information og kommunikation i Gate Gourmet, som muliggjort dette. En centralisering af alle større kontrakter, skulle være hovedkontoret være bekendt med, samt en kopi heraf, skulle opbevares på hovedkontoret. Således ville hovedkontoret være klar over kontraktens størrelse, og derigennem blive opmærksom på de manglende millioner.

Alle problemerne, som Gate Gourmet har oplevet med Amanda Jacobsen, kunne have været undgået, såfremt Gate Gourmet havde haft en effektiv code of conduct, hvor konsekvenser blev effektueret af ledelsen. I 2003 blev Amanda Jacobsen således afskediget grundet et forsøg på at flytte en kuffert med penge fra Norge til Danmark, men af uransaglige årsager blev hun i 2005 ansat igen.[199]

[199] I dag for Gate Gourmet-svinder regningen

10.4Fælles for skandalerne

Der er således i de tre skandaler, som er gennemgået i denne afhandling, primært tale om at virksomhedens kontrolmiljø ikke har være effektivt og fungeret efter hensigten. Dette stemmer overens med antagelserne i afsnittet om opbyggelse af kontrolmiljø i kapitel 7, at interne kontroller i form at kontrolaktiviteter ikke er effektive mod besvigelser foretaget af ledelsen, da ledelsen kan tilsidesætte disse kontroller.

I stedet er det påvist at et effektivt kontrolmiljø, med inddragelse af en kompetent økonomiafdeling, en engageret bestyrelse og tilstrækkelige baggrundskontroller af ansættelser, ville kunne have forebygget skandalerne i de tre skandaler.

11 Konklusion

Danmark har taget en førsteplads i virksomhedskriminalitet, således angiver hele 29 % af virksomhederne, der medvirkede i PWCs undersøgelse, at de have været udsat for virksomhedskriminalitet. Virksomhedskriminalitet dækker over flere forskellige typer af kriminalitet begået mod en virksomhed, herunder blandt andet besvigelser, korruption og krænkelse af immaterielle rettigheder. Besvigelser, som udgøres af regnskabsmanipulation samt misbrug af aktiver, udgør langt størstedelen af tilfældene i de 29 %. 50 % af de virksomheder, der have oplevet virksomhedskriminalitet, svarer at de har været for misbrug af aktiver, samt 41 % af de virksomheder, der havde oplevet virksomhedskriminalitet, svarede at de havde været udsat for regnskabsmanipulation. Med et gennemsnitligt direkte tab på over 16 millioner kroner, fra virksomhedskriminalitet, samt et ukendt beløb fra indirekte tab, er konsekvenserne alvorlige for de berørte virksomheder. Besvigelser således et alvorligt problem i Danmark, som alle virksomheder bør være opmærksomme på.

Besvigelser er tilsigtede fejl, begået af en eller flere personer, blandt ledelsen, medarbejdere eller blandt virksomhedens tredje parter. Besvigelserne er begået for at opnå en uretmæssig eller ulovlig fordel.

Besvigelser består af regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver. Hvor regnskabsmanipulation er bevidst fejlinformation, herunder undladelser af beløb og oplysninger, for at vildlede regnskabslæseren og dennes opfattelse af regnskabet. Misbrug af aktiver inkluderer tyveri af virksomhedens aktiver, samt uretmæssig brug af aktiverne, eksempelvis privat brug af virksomhedens biler.

Med den relativt store forekomst af besvigelser, undrer det ikke at der fra tid til anden konstateres besvigelser, som ender i erhvervsskandaler, eksempelvis Memory Card Technology, Gate Gourmet og IT Factory.

I alle tre tilfælde blev besvigelserne foretaget af virksomhedens direktør, som har haft mulighed for at tilsidesætte de interne kontroller, som normalt skulle forebygge og opdage besvigelser.

I sagen med Amanda Jacobsen og Gate Gourmet, bestod besvigelsen i at Amanda Jacobsen hævede likvider samt overførte fra virksomhedens konti til hendes private konti. Dernæst forfalskede hun kontoudtog fra banken og lukkede kontiene, for at skjule tyveriet. Amanda Jacobsens tyveri blev opnået gennem en ineffektiv funktionsadskillelse, hvor personerne i økonomiafdelingen blandt andet kendte hinandens kodeord til banken og dermed gav mulighed for, at Amanda Jacobsen kunne udgive sig for at være flere personer og foretage overførsler. Besvigelsen i Gate Gourmet er kendetegnet som misbrug af aktiver og blev først opdaget Amanda Jacobsen meldte sig selv, på dette tidspunkt havde Amanda Jacobsen stjålet op mod 138 millioner kroner fra virksomheden.

I sagen med John Trolle og Memory Card Technology bestod besvigelsen i at John Trolle manipulerede med regnskabet, gennem uretmæssige opskrivninger af virksomhedens varelager, oppustning af omsætning samt indregning af ikke-retfærdiggjorte indtægter. John Trolle ønskede at fremvise et godt regnskab, og i kraft af hans rolle som direktør og som den eneste, der rigtigt var inde i virksomheden, kunne han lave disse uretmæssige manipuleringer med regnskabet. Manipuleringer, som efter John Trolles afgang betød tab for 450 millioner kroner, for Nordea og Danske Bank alene.

I, den nok mest kendte skandale i Danmark, sagen med Stein Bagger og IT Factory, bestod besvigelsen i leasingkarruseller. Stein Bagger indgik aftaler med nogle partnerselskaber, som typisk var styret af ham selv, om at disse partnerselskaber fakturerede IT Factory direkte til Stein Bagger, som derefter gik til diverse leasingselskaber og indgik sale-and-leaseback aftaler. Dernæst fakturerede IT Factory partnerselskabet samme beløb fratrukket en provision til partnerselskabet. På denne måde fik Stein Bagger genereret en stor omsætning og et indgående cashflow. Dog manglede der oplysninger om manglende leasingforpligtelser, disse aftaler blev hemmeligholdt af Stein Bagger. Gennem Stein Baggers rolle som direktør, samt ved forfalskning af bestyrelsesformanden Asger Jensbys signatur, at indgå disse aftaler

uden indflydelse fra andre. Stein Baggers besvigelser var regnskabsmanipulation og undersøgelser har tabene for blandt Danske Bank løbet op i næsten 1 milliard kroner.

Vi kan i kraft af at der blev begået besvigelser mod virksomhederne, som først blev opdaget efter flere år, konstatere at virksomhedernes interne kontroller, hvis nogen, har været tilsidesat og/eller at virksomhedens kontrolmiljø ikke har været effektivt.

Interne kontroller består af processer, iværksat af virksomhedens bestyrelse, ledelse eller andet personale. Processerne skal medvirke til at opnå rimelig sikkerhed for at virksomhedens mål nås. Virksomhedens mål består af driftsaktiviteten, rapportering samt overholdelse af lov og reguleringer.

Interne kontroller består således blandt andet af afstemninger, eksempelvis af bank, løn og moms, finansiel sammenligning, eksempelvis mod budgetter og konkurrenter, og funktionsadskillelse.

Derudover er virksomhedens kontrolmiljø vigtigt for forekomsten af besvigelser. Kontrolmiljøet er et samlet begreb for virksomheden, dens medarbejderes og ledelsens integritet, etik, kompetencer, ledelsesstil, organisationsstruktur, ansvarsfordeling og personalepolitik. Kontrolmiljøet er dermed en væsentlig del af virksomheden og dens evne til at implementere de interne kontroller.

Når en virksomhed skal designe og implementere interne kontroller, for at de fungerer mest effektivt og hensigtsmæssig, skal virksomheden først sikre at der findes et effektivt kontrolmiljø, som beskrevet ovenfor og dernæst skal virksomhedens risici vurderes. Efter risikovurderingen, skal der tages stilling til hvilke risici, virksomheden aktivt skal forsøge at nedsætte, hvilket gøres gennem kontrolaktiviteterne. Efter implementeringen af kontrolaktiviteterne, skal der sikres at relevante informationer registreres og er tilgængelige for de relevante personer, samt at kommunikation kan flyde frit i virksomheden. Slutteligt skal der løbende overvåges, de nævnte punkter, således at konstant holdes ajourført og kontrolaktiviteterne fungerer effektivt og efter hensigten.

Som nævnt, skal virksomheden først sikre at kontrolmiljøet, som beskrevet ovenfor, er effektivt. Hvilket betyder at virksomhedens ledelse og medarbejdere besidder de rette kompetencer, er bevidst om virksomhedens etiske standarder, har fået tildelt ansvar og autoritet, dernæst skal virksomhedens organisation være hensigtsmæssig i forhold til virksomheden, således at virksomhedens struktur ikke er overkompliceret eller forsimplet.

Når disse punkter er effektivt implementeret, kan der laves en risikovurdering, hvor risici forbundet med virksomhedens drift, rapportering og overholdelse af love og regulering vurderes. Risiciene omfatter således både interne samt eksterne risici.

De identificerede risici vurderes og en vurdering af risikoen for forekomsten, hvad tabet ved forekomsten vil være samt hvad omkostningerne for at nedsætte risikoen til et acceptabelt niveau vil være. På baggrund af denne vurderingen besluttes det, hvilke risici man ved hjælp af kontrolaktiviteter ønsker at nedsætte risikoen for.

Efter risiciene er identificeret og det er besluttet, hvilket risici man ønsker at nedsætte, skal de interne kontroller designes og implementeres. Da alle virksomheder er forskellige og dermed har forskellige risici, vil virksomhedernes kontrolaktiviteter og være forskellige. Eksempler på interne kontroller er afstemning af bank og løn, sandsynliggørelse af moms og funktionsadskillelse.

Når de interne kontroller skal designes og implementeres, er det vigtigt at disse sikrer at én person ikke kan foretage et indkøb, registrere fakturaen, udføre betalingen samt være ansvarlig for afstemningen af banken. Funktionerne her er nævnt som eksempler og vil naturligvis være bestemt af virksomheden og dennes opbygning.

Efter effektive kontrolaktiviteter er designet og implementeret, skal det sikres at informationer, både i virksomheden, samt eksternt, bliver registreret og er tilgængelig for de relevante personer, når det er ønsket. Således at ledelsen kan få overblik over eksempelvis produktionen via rapporter fra virksomhedens økonomistyringssystem.

Slutteligt er det vigtigt at overvåge kontrolmiljøet, risiciene og kontrolaktiviteterne, således at et effektivt kontrolmiljø opretholdes, nye risici identificeres og vurderes samt at eksisterende kontroller løbende holdes ajour, således at de fungerer effektivt og efter hensigten.

12 Perspektivering

Til trods for at hele 29 % af de danske virksomheder, der medvirkede i PWC's crime survey, havde oplevet virksomhedskriminalitet, herunder besvigelser, bliver langt størstedelen afdækket internt i virksomhederne. Således bliver hele 53 % afdækket af virksomhedens kontroller, 29 % af virksomhedens kultur og kun 18 % bliver afdækket udenfor ledelsen kontrol. Dette svarer til at virksomhedens kontrolmiljø og kontrolaktiviteter afdækker hele 82 % af virksomhedskriminaliteten.

Ud fra denne betragtning kan vi konkludere at de fleste virksomheder, har opbygget et kontrolmiljø samt implementeret kontrolaktiviteter. Dog er det samtidig tydeligt at virksomhederne bør være bedre, til at implementere forebyggende kontroller samt opbygge et endnu mere effektivt kontrolmiljø, da der stadig konstateres virksomhedskriminalitet i 29 % af virksomhederne.

Der tales tit om 'værdiskabende kontroller' og det er vigtigt at pointere at hverken kontrolmiljøet eller kontrolaktiviteterne skal virke hæmmende for virksomheden og dens drift. Både kontrolmiljøet og kontrolaktiviteterne skal således være fornuftige, give mening og være relevante for både virksomheden og for den, som udfører opgaven.

Flere virksomheder vælger at oprette deciderede interne revisionsafdelinger. Dog skal det bemærkes at de interne revisorer ikke udfører kontrolaktiviteterne, men i stedet kontrollerer disse. De kan således medvirke til at kontrolaktiviteterne udføres, holdes ajour med henblik på effektivitet og hensigt. Derudover kan en afdeling for intern revision medvirke til at øge effekten af et kontrolmiljø, da medarbejdere såvel som ledelse er bevidst om at der er en afdeling, som kontrollerer deres arbejde og referer direkte til bestyrelsen.

Til trods for et effektivt kontrolmiljø, en omfattende risikovurdering, effektive og opdaterede kontrolaktiviteter, registrering af information samt overvågning kan det aldrig fuldkommen kunne fjerne risikoen for at besvigelser begås. I en statisk verden, vil man kunne nedsætte

risikoen til forsvindende lille, men vores verden og virksomhederne er i konstant udvikling som giver nye muligheder og dermed nye risici, som kan resultere i at der begås besvigelser.

Virksomheden kan eventuelt vælge at ansætte en hel hær af medarbejdere, hvis eneste opgave er at kontrollere og sikre at der ikke begås besvigelser, dette er dog både hæmmende og dyrt for virksomheden, derudover sikrer det heller ikke at disse medarbejdere konspirerer mod virksomheden.

Desværre er besvigelser kommet for at blive og vi kan aldrig blive helt fri for det til trods for de tiltag virksomhederne tager, dog kan man nedsætte risikoen betragtelig ved at implementere interne kontroller.

13 Litteratur- og kildefortegnelse

13.1 Bøger

Justesen, Lise & Mik-Meyer, Nanna	Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier ISBN: 978-87-412-5380-0
Harboe, Thomas	Metode og projektskrivning – en introduktion ISBN: 978-87-593-1376-3
Cassøe, Jan Friis & Iversen, Mille Frydendahl	COSO ERM's teoretiske forudsætninger – en analyse og konsekvensvurdering ISBN: 978-87-619-2577-0
O'Reilly, Vincent M. & Tanki, Frank J. & Schwartz, R. Malcolm & Spear, Robert, J. & Steinberg, Richard M.	Internal Control – Integrated Framework, evaluation tools
O'Reilly, Vincent M. & Tanki, Frank J. & Schwartz, R. Malcolm & Spear, Robert, J. & Steinberg, Richard M.	Internal Control – Integrated Framework,
Eilifsen, Aasmund & Messier Jr., William F. & Glover, Steven M. & Prawit, Douglas F.	Auditing & Assurance Services ISBN: 978-0-7-712250-8
Udsen, Sanne	Stein og drømmefabrikken ISBN: 978- 87-7664-438-3

Petersen, Christian V. & Plenborg, Thomas	Financial Statement Analysis ISBN: 978-0-273-75235-6
KPMG	Rapportering om interne kontrol- og risikostyringssystemer i årsrapporten
PwC	Virksomhedskriminalitet i Danmark 2011

13.2Artikler

Hansen, Klaus & Thomsen, Casper	Adgangskontroller Version 2
Ukendt	Krisen motiverer til virksomhedskriminalitet Teknik & Viden
Bendtsen, Simon	Eksplosion i regnskabsfusk Business.dk
Hansen, Bjarke & Hedegaard-Jensen, Kristian	Danmarkshistoriens syv største erhvervssvindlere TV2.dk
Johansen, Rikke Bjerge	Danmarks værste svindlere dr.dk
Ritzau	Krisen øger økonomisk svindel TV2.dk

Engelschmidt, Morten Bruno	Ni ud af 10 svindlere er mænd TV2.dk
PwC	Virksomhedskriminalitet er fortsat stigende – 'cybercrime' nu på 3. Pladsen over største trusler PwC.dk
Ukendt	Bøder til Memory Card-revisorer Business.dk
Hansen, Kristian	Her er John Trolle-sagen løbet helt af sporet Computerworld
Ukendt	John Trolle tiltalt i Memory Card-krak Business.dk
Krabbe, Klaus	Landsret: John Trolle skal seks år i fængsel Computerworld
Lauridsen, Søren	Marcher: Kald det bare mytteri Computerworld
Ukendt	Memory Card Technology og den tabte hukommelse Elex
Krabbe, Klaus	Memory Card-anklageskrift fylder 10 sider Computerworld

Børsting, Jeppe Raahede	Memory Card-stifter afviser bedragerianklager Channelworld
Daarbak, Torben	Memorycard-stifter Trolle dømt til seks års fængsel Computerworld
Ukendt	Per Justesens sager kort Børsen
Ukendt	Revisorer trukket rundt ved næsen EPN.dk
Severinsen, Malene	A perfect match Børsen
Ukendt	Amanda Jacobsens luksusbolig sættes til salg Bolig.dk
Ritzau	Eks-direktør: Svindel var nemt Børsen
Ukendt	Fakta Gate Gourmet-sagen kort fortalt Børsen
Ritzau	I dag får Gate Gourmet-svindler regningen Børsen

Ukendt

SAS-aftale starten på Gate Gourmet-svindel
Check-in.dk

Ukendt

Skærpet straf til Gate Gourmet-svindler
Business.dk

Søndberg, Astrid & Larsen, Lisbeth Kjær & Almst, Kasper Lydik

Stortudende Amanda i retten: Sådan svindlede jeg
Bt.dk

Redaktionen

Svigt banede vejen for svindel
Børsen

Toft, Dorte

Stein Baggers falske ph.d
Business.dk

Thorup, Peter

Baggers Ferrari blev til Porsche
TV2.dk

Andresen, Jørgen

Fakta: Disse banker står til tab på IT Factory
Børsen

Hansen, Kristian

Her er Danmarks dygtigste it-virksomhed
Computerworld

Kjær, Christian

IT Factory-ejer forsvundet i Stillehavet
TV2.dk

Persson, Charlotte Price — Derfor er danskerne verdens mest tillidsfulde
Videnskab.dk

13.3Internetadresser

www.deloitte.com/view/da_DK/dk/Voreslosninger/risikostyring/internrevision/index.htm

www.coso.org/resources.htm

www.coso.org/aboutus.htm

global.theiia.org/standards-guidance/topics/Pages/Governance-Risk-and-Control.aspx

global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx

http://da.wikipedia.org/wiki/Amanda_Jacobsen

13.4Andet

The Institute of Internal Auditors — International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)

Retsinformation	Bekendtgørelse om revisionens gennemførelse i finansielle virksomheder m.v. samt finansielle koncerner
Selskabsloven § 115	
International Auditing and Assurance Standards Board	ISA 240
Retsinformation	Straffeloven
Revisornævnet	Sag nr. 40-2004-S
PwC	Regnskab for Gate Gourmet 2007 – 2011
KPMG	Regnskab for IT Factory 2005 – 2007