

Copenhagen Business School – 2013

Cand.merc.aud

Institut for Regnskab og Revision

Kandidatafhandling

# **Intern kontrol og den kontrolbaserede revision**

Udarbejdet af: Ali Kufaishi

CPR-nummer: 050189-xxxx

Underskrift:

Dato for aflevering: 2. januar 2013

Antal normalsider: 77,5

Vejleder: Carsten Tjagvad

Censor:



# Indholdsfortegnelse

1. Executive summary .....	5
2. Indledning .....	6
2.1. Indledning .....	6
2.2. Problemformulering .....	6
2.3. Afgrænsning .....	7
2.4. Begrebsafklaring .....	8
2.5. Læsevejledning .....	9
2.6. Anvendt teori og kildekritik .....	9
3. Intern kontrol i virksomheden .....	10
3.1. Årsag til og baggrund for den øgede regulering af virksomhedernes kontrolmiljø.....	10
Delkonklusion 1.....	13
3.2. Gældende regulering i forhold til virksomhedens interne kontrolmiljø .....	13
3.2.1. Selskabslovens bestemmelser.....	13
3.2.2. Årsregnskabslovens bestemmelser .....	16
3.2.3. Revisorlovens bestemmelser .....	19
Delkonklusion 2 .....	20
3.3. Det gode kontrolmiljø og hvordan det påvirker virksomhedens finansielle rapportering. ....	20
3.3.1. Corporate Governance – anbefalinger for god selskabsledelse .....	20
3.3.2. COSO .....	24
3.3.3. Et nyt COSO framework på vej .....	34
Delkonklusion 3 .....	36
4. Den kontrolbaserede revision .....	36
4.1. Sammenhængen mellem de interne kontroller og revisors handlinger.....	36
4.2. Risikovurderingshandlinger .....	39
4.3. Fastsættelse af revisionsstrategi .....	43
Delkonklusion 4 .....	45
4.4. Planlægning og udførelse af kontrolrevision og revisors test af de interne kontroller.....	45
4.4.1. Arten af test af kontroller.....	46
4.4.2. Omfanget af test af kontroller .....	47
4.4.3. Den tidsmæssige placering af test af kontroller .....	48
Delkonklusion 5 .....	49
4.5. Revisors anvendelse af den interne revisionsfunktions arbejde .....	49
Delkonklusion 6 .....	51
5. Revisors rapportering omkring de interne kontroller .....	51
5.1. Identificerede kontrolsvagheders påvirkning på revisors påtegning på regnskabet.....	51
5.2. Kommunikation af kontrolsvagheder til den øverste ledelse og til den daglige ledelse .....	53

5.2.1. ISA'ernes definition af kontrolsvagheder .....	53
5.2.2. Kommunikation til den øverste ledelse .....	57
5.2.3. Kommunikation til den daglige ledelse .....	58
Delkonklusion 7.....	59
6. Konsekvenser for virksomheden hvis der er meget svage interne kontroller .....	60
Delkonklusion 8 .....	63
7. Konsekvenser for revisionsprocessen hvis der skal udføres substansrevision i stedet for kontrolrevision .....	63
7.1. Styrken af revisionsbevis ved en kontrolbaseret kontra en substansbaseret revision .....	65
7.2. Økonomisk effektivitet i en kontrolbaseret kontra en substansbaseret revision .....	67
Delkonklusion 9 .....	74
Konklusion .....	74
Litteraturliste .....	77

## ***1. Executive summary***

The purpose of this thesis is to study internal control and how it affects a company's annual financial statements. Furthermore, the thesis investigates how weaknesses in internal control affect the audit and what responsibilities the auditor has in relation to reporting control deficiencies to management.

Danish companies must comply with legislation which requires (i) that appropriate internal control is in place, (ii) that management describes internal control and risk management systems over financial reporting in the annual report and (iii) that listed companies have audit committees. Furthermore, Danish listed companies must comply with corporate governance recommendations or explain why they depart from any of them. COSO has issued an internal control framework that defines internal control and describes the elements that should be considered and implemented by companies. This framework is incorporated into the International Standards on Auditing (ISAs).

The ISAs require that the auditor obtains an understanding of the entity's internal controls. The ISAs and Danish legislation define the responsibilities that the auditor has in relation to reporting material weaknesses in internal control to the board of directors and other control deficiencies to the management. However, the auditor's reporting will not always be exhaustive since the auditor is not required to evaluate or test all internal controls over financial reporting.

The auditor can rely on the work of internal auditors when conducting his audit. When doing so, the auditor must perform procedures in order to evaluate the objectivity and competencies of the internal auditors and the work that he plans to rely on.

When a company's internal controls are weak the audit approach needs to be substantive. This will result in a less efficient audit and will make it more difficult for the auditor to meet deadlines while still having to obtain sufficient and appropriate audit evidence in order to form a conclusion on the financial statements.

## ***2. Indledning***

### ***2.1. Indledning***

Formålet med afhandlingen er at undersøge behovet for og betydningen af et velfungerende internt kontrolmiljø i erhvervsvirksomheder, herunder med fokus på hvilken betydning de interne kontroller har i forhold til virksomhedens eksterne finansielle rapportering.

Endvidere ønskes belyst hvordan revisor kan gøre brug af de interne kontroller ved sin revision af selskabets årsrapport, og hvordan revisionsprocessen påvirkes, når revisor ikke kan basere sig på de interne kontroller.

### ***2.2. Problemformulering***

Der har i de seneste år været stigende fokus på virksomhedernes interne kontrolmiljø, herunder ikke mindst gennem en omfattende regulering af området. Denne regulering har været med til, at virksomhedsledere, i højere grad end tidligere, designer og implementerer interne kontroller. Tilrettelæggelsen af den eksterne revision af virksomhedens eksterne finansielle rapportering afhænger i høj grad af kontrolmiljøet i virksomheden.

Den problemformulering som ønskes belyst i afhandlingen, er således følgende:

#### **Interne kontrollers betydning for virksomhedens eksterne finansielle rapportering og hvordan og hvorfor revisor kan anvende disse kontroller ved revisionen af årsregnskabet.**

For at kunne besvare problemformuleringen er følgende underemner opstillet.

Formuleringen af disse undersøgelsesspørgsmål er endvidere med til at afgrænse opgavens problemfelt.

- Årsag til og baggrund for den øgede regulering af virksomhedernes kontrolmiljø.
- Gældende regulering i forhold til virksomhedens interne kontrolmiljø.
- Det gode kontrolmiljø og hvordan det påvirker virksomhedens finansielle rapportering.
- Fastsættelse af revisionsstrategi.
- Planlægning og udførelse af kontrolrevision og revisors test af de interne kontroller.
- Revisors anvendelse af den interne revisionsfunktions arbejde.

- Revisors rapportering omkring identificerede forhold vedrørende de interne kontroller og rapporteringsansvar når revisor ikke baserer sig på kontrollerne.
- Mulige konsekvenser for virksomheden og ledelsens rapportering hvis der er meget svage kontroller.
- Konsekvenser for revisionsprocessen hvis der skal udføres substansrevision i stedet for kontrolrevision, som følge af svage interne kontroller.

### **2.3. Afgrænsning**

Afhandlingen vil gennemgå såvel dansk som international lovgivning. Idet denne lovgivning i flere tilfælde er rettet mod børsnoterede selskaber, er opgaven – medmindre andet er nævnt i det konkrete afsnit – afgrænset til at omhandle denne type virksomheder. Medmindre andet er nævnt, vil gennemgangen tage udgangspunkt i en virksomhed som har en direktion og en bestyrelse, hvorfor det centrale ledelsesorgan og det øverste ledelsesorgan vil være bestyrelsen jf. definitionerne i Selskabslovens § 5.

I afhandlingen vil således ikke blive detailbehandlet de særlige regler der vedrører amerikanske selskaber, dvs. PCAOB's SOX standarder og ej heller AICPA's SAS standarder, ud over som perspektivering i forhold til de danske regler.

Endvidere er opgaven afgrænset til, medmindre andet er nævnt i det pågældende afsnit, at omhandle revision af fuldstændige regnskaber med generelt formål.

Idet begrebsapparatet defineres i den første del af opgaven, vil det være relevant at komme ind på hvad revisionsstrategi er. Fokus i opgaven vil rette sig mod kontroller og kontrolrevision, hvorfor substansrevision ikke vil blive behandlet særskilt, ud over når der sammenlignes mellem kontrolrevision og substansrevision, samt hvordan substanshandlinger påvirkes af, at der udføres en kontrolbaseret revision jfr. problemformuleringen.

Opgaven vil behandle interne kontroller generelt. Det er ikke hensigten med opgaven at komme i detaljer ind på hvilke specifikke interne kontroller der kan implementeres i forskellige processer eller funktioner i virksomheden eller hvordan specifikke kontroller kan anvendes af den eksterne revision.

Til sidst vil opgaven være afgrænset fra at komme ind på generelle it-kontroller og it-applikationskontroller. En detailgennemgang af disse vil i sig selv kræve et stort projekt, idet der findes adskillige modeller, frameworks, standarder mv. som relaterer sig til dette emne.

## **2.4. Begrebsafklaring**

COSO står for ”Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission”, som er en amerikansk organisation, der har til formål at udvikle begrebsrammer og vejledende dokumenter inden for bl.a. intern kontrol.<sup>1</sup>

Intern kontrol defineres af COSO 1992 rapporten således:

*“Internal control is broadly defined as a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:*

- 1. Effectiveness and efficiency of operations.*
- 2. Reliability of financial reporting.*
- 3. Compliance with applicable laws and regulations.”<sup>2</sup>*

Ekstern rapportering defineres i opgaven som den rapportering der af virksomheden gøres tilgængelig for offentligheden i form af årsrapport eller kvartalsrapport. Heri indgår altså ikke selskabets egen interne rapportering eller rapporteringer til særlige formål, som ikke kommer ud til offentligheden.

Ekstern finansiel rapportering er den del af selskabets eksterne rapportering, der vedrører de økonomiske aspekter af udviklingen i selskabet, dvs. det finansielle regnskab. Heri indgår således ikke det miljømæssige eller sociale regnskab eller andre ikke-finansielle data.

FSR står for ”Foreningen af Statsautoriserede Revisorer”, som er den danske brancheorganisation for godkendte revisorer. Den 19. maj 2011 fusionerede FSR med Dansk Revisorforening og REVIFORA og blev til ”FSR – danske revisorer”.

AICPA står for “American Institute of Certified Public Accountants”, som er den amerikanske brancheorganisation for godkendte revisorer, svarende til den danske FSR.

PCAOB står for ”Public Company Accounting Oversight Board”, som er et udvalg der i USA blev nedsat i forbindelse med Sarbanes-Oxley loven. Udvalget kan udstede revisionsstandarder, udføre kvalitetskontrol af revisionsfirmaer og udstede bødestraf til revisorer.

ICFR står for ”Internal Control over Financial Reporting” og betyder de interne kontroller der vedrører den finansielle rapportering, i modsætning til operationelle kontroller der kan vedrører andre procedurer i virksomheden.

---

<sup>1</sup> <http://www.coso.org/aboutus.htm>

<sup>2</sup> Citat fra COSO: ”Internal control – Integrated Framework”, 1992.



Corporate Governance defineres af Komiteen for god Selskabsledelse som:

*”Det system, som anvendes til at lede og kontrollere en virksomhed”, dvs. som "kontrol og styring" af virksomheder gennem ejerskab, bestyrelsesstruktur, aflønningssystemer, selskabslovgivning m.v.*

*Corporate Governance handler om, hvilke overordnede målsætninger selskaber bør forfølge, og hvorledes selskabers ledelsesstrukturer og -opgaver mest hensigtsmæssigt tilrettelægges og føres ud i livet.”<sup>3</sup>*

Øvrige begreber, som anvendes i opgaven, vil blive defineret løbende som de anvendes, såfremt dette vurderes relevant.

## **2.5. Læsevejledning**

Opgaven er til en vis grad kronologisk opbygget, forstået på den måde, at opsætningen overordnet følger problemformuleringens undersøgelsesspørgsmål.

I første del af opgaven vil historien, de forskellige love, regelsæt og teoretiske modeller omkring intern kontrol blive gennemgået og diskuteret. I anden del af opgaven vil den kontrolbaserede revisionsstrategi blive gennemgået, herunder revisors anvendelse af den interne revisions arbejde samt revisors kommunikation af kontrolsvagheder. I sidste del af opgaven vil konsekvenserne af meget svage kontroller for virksomheden undersøges, og det vil diskuteres hvordan revisionsprocessen påvirkes når revisor ikke kan basere sig på de interne kontroller.

Løbende igennem opgaven vil der, hvor det er relevant, være en delkonklusion, som runder kapitlet af og opsummerer den viden som er blevet indsamlet eller genereret igennem kapitlet, og som besvarer et af problemformuleringens undersøgelsesspørgsmål.

Til sidst vil en samlet konklusion besvare opgavens formål og problemformulering.

## **2.6. Anvendt teori og kildekritik**

Hvor der i afhandlingen er refereret til lovgivning, er det i de fleste tilfælde teksten fra selve loven der er anvendt som kilde. For så vidt angår danske love, er den officielle side [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk) anvendt til at finde denne lovtekst. Informationsleverandørerne til [retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk) er Folketinget, Folketingets ombudsmand, Rigsrevisionen og samtlige ministerier. Der er høj tillid til rigtigheden og objektiviteten af de informationer der er indhentet på denne hjemmeside.

---

<sup>3</sup> Citat fra komiteens hjemmeside: <http://www.corporategovernance.dk/sw37802.asp>

Brancheorganisationen FSR udsteder faglige nyheder, publikationer og hjemmesiden [www.fsr.dk](http://www.fsr.dk) indeholder en lang række faglige informationer, nyheder og værktøjer. Hvor der i opgaven er indhentet information fra denne hjemmeside, er der taget stilling til hvem forfatteren af artiklen eller nyheden er, og faglige informationer er så vidt muligt undersøgt ned til den originale lovttekst eller revisionsstandard. Informationer fra FSR vurderes overordnet som troværdige, hvor det dog bemærkes at nogle udtalelser kan være af subjektiv karakter idet de udtrykker brancheorganisationens holdning. Såfremt dette er tilfældet, vil det blive fremhævet i opgaveteksten. Øvrige informationer fra FSR er selve ISA-teksterne, enten de originale på engelsk, eller de danske oversatte udgaver. Der er høj tillid til indholdet i standardteksterne, dvs. der vurderes ikke at være behov for at verificere kilden yderligere når standardteksten er hentet fra FSR.

Hvor der er anvendt artikler fra fx INSPI eller Revision & Regnskabsvæsen, er der taget stilling til hvem forfatteren af artiklen er, forfatterens arbejdssted, samt i hvilket medium artiklen er skrevet. Det betyder naturligt, at der er større tillid til informationer som stammer fra fx en ph.d. eller en statsautoriseret revisor, som er ansat som faglig konsulent i et større revisionsfirma end informationer i fx en studerendes kandidatafhandling. I de konkrete tilfælde er der endvidere taget stilling til informationers objektivitet, og det er vurderet hvorvidt anvendeligheden af artiklen er hensigtsmæssig til det i opgaven ønskede formål.

### ***3. Intern kontrol i virksomheden***

#### ***3.1. Årsag til og baggrund for den øgede regulering af virksomhedernes kontrolmiljø***

Efter en række erhvervsskandaler, vedrørende blandt andre Enron, WorldCom, Adelphia, Peregrine Systems og Tyco International, blev den offentlige tillid til selskabers finansielle rapportering rystet.

Det amerikanske energiselskab Enron Corporation anvendte kreativ bogføring og begik omfattende regnskabsmanipulation hvor bl.a. en milliardstor gæld blev holdt uden for bøgerne og regnskabet. Selskabet blev erklæret konkurs i 2001, efter at denne viden slap ud til investorerne. Aktiekursen faldt fra i midten af 2000 at udgøre 90 USD til i november 2001 at ligge på under 1 USD<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Benston, 2003

Der blev i det amerikanske langdistancetelefonselskab WorldCom begået regnskabsmanipulation ved at overdrive omsætningen og underdrive omkostningerne. Omkostninger på flere milliarder dollars blev aktiveret i stedet for at blive driftsført, hvorved de ikke påvirkede årets resultat. Der blev i nogle tilfælde bogført fiktiv omsætning svarende til differencen mellem den faktiske omsætning og den ønskede eller ”target” omsætning<sup>5</sup>.

Ovennævnte eksempler handler i høj grad om manglende interne kontroller i virksomhederne, eller om ledelsens tilsidesættelse af de implementerede interne kontroller. Havde Enron Corporation og WorldCom eksempelvis tilstrækkeligt med funktionsadskillelse, godkendelsesprocedurer, effektiv intern rapportering samt whistleblower funktion og et kodeks for etiske standarder, ville der sandsynligvis ikke have været mulighed for at gennemføre så omfattende regnskabsmanipulation.

Ud over at sådanne besvigelser ofte medfører væsentlige økonomiske tab for virksomhedernes investorer, kreditorer og andre interessenter, kan erhvervsskandalerne være med til at mindske blandt andre investorers tillid til de finansielle markeder. På samfundsniveau kan det betyde, at ressourceallokeringen i samfundet bliver uhensigtsmæssig.

Følgende tal kan være med til at forklare hvor stort behovet for handling var:

- *“77% of the public believe that CEO greed and corruption have caused the U.S. financial meltdown – CNN / USA Today Poll, July 2002.”*
- *“71% of investors say accounting fraud is rampant – Survey of Main Street Investors, July 2002.”*
- *“82% of investors believe that tough new laws are needed – Harris Poll, July 2002.”*
- *“54% of portfolio managers say not just a few bad apples among companies – F.D. Morgan Walke Poll, August 2002.”*
- *“81% of fund managers and analysts think executives place their own interests ahead of shareholders – Broadgate Consultants, March 2002.”*

---

<sup>5</sup> <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/723527/000093176303001862/dex991.htm>

- *“70% of the corporate frauds studied between 1987 and 1999 involved the CEO – The Wall Street Journal, “Auditors’ Methods Make It Hard to Catch Fraud by Executives,” July 8, 2002.”*<sup>6</sup>

Man kan derfor sige, at baggrunden for den øgede regulering i praksis har skyldtes ønsket om at skabe tillid omkring virksomheders eksterne rapportering.

For at genvinde offentlighedens tillid til de finansielle markeder, blev der især i USA sat fokus på regulering af offentlige selskabers interne kontrolmiljøer. Dette blev i praksis gjort med vedtagelsen af Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOX) i USA, indeholdende 11 titler, spændende fra ledelsens ansvar for vurdering af de interne kontroller til revisors strafansvar ved ændring af revisionsdokumentation. SOX medførte at der blev nedsat et udvalg, det såkaldte PCAOB som erstatter det tidligere Public Oversight Board som var dannet af AICPA. PCAOB havde igennem SOX fået beføjelse til at udstede revisionsstandarder og til at udføre kvalitetskontrol af revisioner. PCAOB har herudover beføjelse til at pålægge revisorer bøder for forseelser.

Ud over etableringen af PCAOB medførte SOX en række regler for virksomhederne selv, hvor den største betydning for virksomhederne kan findes i sektionerne 302 og 404 i SOX.

Førstnævnte pålægger CEO’er og CFO’er i selskaber, personligt at attestere, at års- og kvartalsregnskaber i al væsentlighed giver et retvisende billede af resultatet af selskabets aktiviteter og finansielle stilling. SOX 404 beskriver ledelsens ansvar for vurderingen af de interne kontroller i virksomheden. Såvel CEO som CFO skal herefter årligt evaluere de interne kontroller samt medtage en rapport i årsrapporten der adresserer de interne kontroller, hvor bl.a. væsentlige svagheder i virksomhedens interne kontroller skal nævnes. Selskabets eksterne revisor skal endvidere udtale sig om ledelsens evaluering af ICFR samt rapportere om effektiviteten af disse kontroller<sup>7</sup>. Hermed er der sat fokus på at ledelsen anerkender dets ansvar for at etablere og opretholde et velfungerende kontrolmiljø.

Efter SOX i USA er der flere steder i verden uarbejdet eller under udarbejdelse lignende regelsæt eller best practice anbefalinger, fx Japanese SOX, China SOX og EuroSOX.

I Danmark har vi ligesom i USA oplevet en række erhvervsskandaler, hvoraf kan nævnes IT Factory sagen i 2008 samt Gate Gourmet sagen i 2011. Ligesom i de ovenfor nævnte sager i

---

<sup>6</sup> Kilde: PwC, The Sarbanes-Oxley Act of 2002, Strategies for Meeting New Internal Control Reporting Challenges: A White Paper, [http://www.pwc.com/is\\_IS/is/ins-sol/assets/pwc\\_ic\\_03.07.03\\_sarbox\\_wp1.pdf](http://www.pwc.com/is_IS/is/ins-sol/assets/pwc_ic_03.07.03_sarbox_wp1.pdf)

<sup>7</sup> Revsine m.fl., 2008

USA, ville en stærkere intern kontrol i virksomhederne være med til at begrænse muligheden for de besvigelser, som fandt sted i de danske virksomheder.

Det er her vigtigt at pointere, at interne kontroller ikke kun har til hensigt at forebygge og opdage besvigelser, men at de i lige så høj grad har til formål at fange og korrigere utilsigtede fejl.

Et velfungerende internt kontrolmiljø er ikke nødvendigvis en byrde for virksomheder, og det etableres ikke kun med henblik på at overholde gældende lovgivning. Der er ingen tvivl om, at effektive interne kontroller kan være værdiskabende og til gavn for virksomhedens målopfyldelse. Dette vil behandles senere i opgaven under afsnittet om COSO og det gode kontrolmiljø.

### *Delkonklusion 1*

Behovet for større kontrol med virksomheders eksterne finansielle rapportering voksede efter en række erhvervsskandaler bl.a. i USA, hvorefter man forsøgte at genskabe offentlighedens tillid. Dette er gjort gennem bl.a. lovgivning om kontrol og større gennemsigtighed og gennem best practice anbefalinger, hvilket der vil blive set på i de følgende afsnit.

## **3.2. Gældende regulering i forhold til virksomhedens interne kontrolmiljø**

### *3.2.1. Selskabslovens bestemmelser*

Selskabsloven er den lov, som i Danmark definerer ansvaret for etablering af interne kontroller i kapital-selskaber. Det fastslås i Selskabsloven, at hvor kapital-selskaber har en bestyrelse, skal bestyrelsen påse at:

*”... 1) bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapital-selskabets forhold er tilfredsstillende,*

*2) der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,...*”<sup>8</sup>

Tilsvarende bestemmelser gælder for tilsynsrådet i kapital-selskaber, som har et tilsynsråd.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Citat fra Selskabsloven, LBK 322 af 11/04/2011, § 115

<sup>9</sup> Selskabsloven, LBK 322 af 11/04/2011, § 116

Det er derfor bestyrelsen der bestemmer hvor stort fokus der skal være omkring kontrolmiljøet. Dette valg afhænger af selskabets størrelse, type, organisatoriske sammensætning osv. og ikke mindst af hvilke risici der eksisterer i netop det pågældende selskab. Samtidig kan det være omkostningstungt for virksomheden at etablere og vedligeholde interne kontroller. Omkostningerne kan fx være forbundet med udvikling eller køb af IT-systemer der understøtter effektive kontroller, eller i oplæring af medarbejdere i korrekt udførelse af interne procedurer og anvendelse af systemer. Også dokumentation af interne kontroller og formalisering af procedurer kan være en tung proces og kræve viden som virksomheden må købe sig til fx fra eksterne specialister.

Herudover kan anvendelsen af tunge ansøgningsformularer, godkendelsesprocedurer o.l. medføre u hensigtsmæssige forsinkelser og være med til at besværliggøre arbejdet for medarbejdere hvilket ikke vil være til gavn for virksomheden.

Bestyrelsens erfaringer med fx besvigelser eller at der generelt foregår sjuisk eller uetisk adfærd i virksomhedens funktioner, kan også være med til at afgøre hvor stor en indsats der skal gøres for at begrænse risiciene.

Bestyrelsen har således en vis frihed i valget af hvor store risici den vil acceptere. Set i lyset af, at bestyrelsen er ejernes repræsentanter, virker det meningsfyldt at det er bestyrelsen og ikke direktionen, der skal træffe dette valg, når det i sidste ende er ejerne (aktionærerne) der står med risikoen, hvis et mangelfuldt internt kontrolmiljø skulle medføre u hensigtsmæssig allokering af ressourcer, besvigelser eller generelt en dårlig forretningsledelse. Det kan dog her diskuteres hvorvidt bestyrelsen har det nødvendige kendskab til virksomhedens daglige drift og effektivitet til at kunne vurdere hvor stort behov der er for at fokusere på interne kontroller og risikominimering. Dette må formodes at være forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvor nogle bestyrelser måske er meget kritiske over for direktionens og de øvrige ansattes arbejde mens andre bestyrelser i højere grad har tillid til, at direktionen er kompetent og ansvarsbevidst. Ikke desto mindre må det vurderes, at en god kommunikation mellem bestyrelse og direktion og at bestyrelsen generelt har et godt kendskab til virksomheden, kun er styrkende for bestyrelsens evne til at kunne vurdere behovet for fokus på intern kontrol og risikostyring.

Idet det er direktionen, der varetager den daglige ledelse af et selskab, er det praktiske arbejde i forbindelse med etablering og vedligeholdelse af den interne kontrol normalt uddelegeret til direktionen, mens bestyrelsen eller tilsynsrådet fører tilsyn med direktionen.

Dette kan ligeledes tolkes af Selskabslovens generelle bestemmelse omkring direktionens opgaver:

*”Direktionen skal følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet.”<sup>10</sup>*

Da det samtidig er direktionens opgave at:

*” ... sikre, at kapital selskabets bogføring sker under iagttagelse af lovgivningens regler herom, og at formueforvaltningen foregår på betryggende måde...”<sup>11</sup>*

... vil det i praksis betyde, at direktionen har ansvaret for, at de interne kontroller understøtter virksomhedens mål om at årsrapporten giver et retvisende billede og ikke indeholder væsentlig fejlinformation uanset om denne skyldes utilsigtede fejl eller om den skyldes besvigelser.

Herudover bør bestyrelsen overveje direktionens mulighed for tilsidesættelse af interne kontroller eller på anden måde at have upassende indflydelse på regnskabsafslæggelsesprocessen.<sup>12</sup>

Det kan i den forbindelse diskuteres hvorvidt bestyrelserne i fx IT Factory og Gate Gourmet har levet op til Selskabslovens krav om etablering af interne kontroller og procedurer for risikostyring. Man kunne formode at hvis bestyrelsen havde været mere kritisk over for direktionens arbejde, ville den have udfordret direktionen i fx regnskabstal og driftsresultater. Samtidig kunne det tænkes at hvis bestyrelsen havde stillet krav om et stærkere kontrolmiljø og udførelsen af kontrolaktiviteter, så havde det muligvis været for risikabelt for direktørerne i de skandaleramte virksomheder at begå besvigelser i så omfattende stil. Delvist på grund af at fx forebyggende kontrolaktiviteter ville gøre det umuligt eller svært, men også fordi opdagende kontroller måske ville have fanget besvigelserne i bedre tid og minimeret konsekvenserne for de berørte interessenter. ”Det gode kontrolmiljø” vil blive behandlet senere i opgaven, hvor det vil blive diskuteret hvilke interne kontroller der kan etableres i en virksomhed, således at også risikoen for besvigelser kan minimeres.

---

<sup>10</sup> Citat fra Selskabsloven, LBK 322 af 11/04/2011 § 117

<sup>11</sup> Citat fra Selskabsloven, LBK 322 af 11/04/2011 § 118

<sup>12</sup> KPMG, 2009, ”Rapportering om interne kontrol- og risikostyringssystemer i årsrapporten”, s. 14.

### 3.2.2. Årsregnskabslovens bestemmelser

En ændring af Årsregnskabsloven i 2008 medførte, at børsnoterede selskaber i deres årsrapport skal inkludere en redegørelse for virksomhedsledelse. Denne redegørelse skal beskrive en række forhold, hvoraf det her relevante er:

*”... hovedelementerne i virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.”<sup>13</sup>*

Det er min opfattelse, at for at ledelsen kan oplyse om og beskrive de interne kontrol- og risikostyringssystemer, så stiller denne lovgivning det indirekte krav, at disse systemer til en vis grad må være dokumenteret og formaliseret. Herudover vil det oftest sætte et pres på virksomhedens ledelse om, at der ikke skal eksistere væsentlige svagheder i de interne kontroller, da dette naturligvis er et ringe signal at sende til regnskabsbrugeren. Således må denne lovgivning forventes at øge ledelsens interesse i, at der eksisterer velfungerende interne kontroller i virksomheden. Såfremt virksomheden i årsrapporten måtte nævne en væsentlig svaghed i de interne kontroller, vil der med større sandsynlighed tages hånd om denne svaghed, for at den ikke skal gentages i det efterfølgende års årsrapport.

Man kan sammenligne Årsregnskabslovens krav med den amerikanske SOX-lovgivning, hvor det dog må siges, at de danske regler er væsentligt mildere end de amerikanske af to grunde.

For det første kræver SOX-lovgivningen, at ledelsen afgiver en egentlig skriftlig erklæring om effektiviteten af de interne kontroller, hvor der i den danske lov kun er krav om en beskrivelse af hovedelementerne. Det kan derfor tænkes at ledelsen, på grund af de relativt milde krav, til en vis grad har frihed i forhold til hvordan den vælger at beskrive virksomhedens interne kontroller i årsrapporten. Årsregnskabslovens § 9 stiller dog det generelle krav, at ledelsen underskriver en ledelsespåtegning, hvor den erklærer:

*”... hvorvidt årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med lovgivningens og eventuelle standarders krav samt eventuelle krav i vedtægter eller aftale...”<sup>14</sup>*

Uden at det er specificeret direkte, at ledelsen erklærer sig om de interne kontroller, så må sådan en ledelsespåtegning også dække over, at ledelsens beskrivelse af de interne kontroller er retvisende, idet den jo er en del af årsrapporten.

For det andet kræver SOX-lovgivningen, at den uafhængige revisor skal erklære sig om de interne kontrollers effektivitet. I 2008 blev Årsregnskabsloven og Erklæringsbekendtgørelsen

<sup>13</sup> Årsregnskabsloven, LBK 323 af 11/04/2011 § 107b

<sup>14</sup> Citat fra Årsregnskabsloven, LBK 323 af 11/04/2011 § 9 stk. 1.



ændret således, at det ikke længere var lovpligtigt at revisionen omfatter ledelsesberetningen. Årsregnskabslovens § 135 stk. 5 fastslår:

*”... Revisionspligten efter stk. 1, 1. pkt., omfatter ikke ledelsesberetningen og de supplerende beretninger, som indgår i årsrapporten, jf. § 2, stk. 1 og 2...”*<sup>15</sup>

Såfremt en virksomhed vælger ikke at få sin ledelsesberetning revideret, skal revisor dog stadig gennemlæse ledelsesberetningen og kontrollere om denne er i overensstemmelse med årsregnskabet<sup>16</sup>, dvs. herunder også den del af ledelsesberetningen der handler om beskrivelsen af de interne kontroller. At revisor gennemlæser ledelsesberetningen, betyder at revisor ikke skal udføre særlige handlinger med henblik på at teste rigtigheden af de oplysninger der står i den, men at revisor skal bruge den viden som han igennem sin revision har opnået om virksomheden. Det kan derfor på trods af den milde danske lovgivning forventes, at ledelsens beskrivelse af de interne kontroller ikke vil være misvisende for regnskabsbrugeren.

I 2010 trådte ISA 700, ISA 705 og ISA 706 i kraft i Danmark hvormed de erstattede de tidligere RS 700 og RS 701<sup>17</sup>. Standarderne omhandler hhv. udformning af en konklusion og afgivelse af erklæring om et regnskab; modifikationer (forbehold) i konklusioner; og supplerende oplysninger, og betyder, at der skal anvendes nye revisionspåtegninger for regnskaber der begynder d. 15. december 2010 eller senere (dvs. regnskabsåret 2011 såfremt virksomhedens regnskab følger kalenderåret). Ændringen af revisionspåtegningen betyder bl.a. at det ikke længere var muligt at revidere ledelsesberetningen som en del af revisionen. Der er nu to muligheder for hvad revisor kan udføre i forhold til ledelsesberetningen. Den første mulighed er, at revisor kan (ligesom tidligere) medtage en udtalelse om ledelsesberetningen i henhold til bestemmelserne i Årsregnskabsloven. Dette er et krav såfremt ledelsesberetningen ikke er revideret. Den anden mulighed er, at revisor kan afgive en særskilt erklæring om ledelsesberetningen efter ISAE 3000 i form af ”Andre erklæringsopgaver med sikkerhed end revision eller review af historiske finansielle oplysninger”. ISAE 3000 omfatter erklæringer med såvel høj som begrænset grad af sikkerhed, og erklæringsemnet kan – blandt mange andre – være ledelsesberetningen. For selskaber, hvor der er krav om, at ledelsen i ledelsesberetningen inkluderer en beskrivelse af de interne kontrol- og risikostyringssystemer, vil en sådan ISAE 3000 erklæring således

---

<sup>15</sup> Citat fra Årsregnskabsloven, LBK 323 af 11/04/2011 § 135 stk. 5.

<sup>16</sup> Bekendtgørelse om godkendte revisorers erklæringer, BEK 669 af 26/06/2008 § 3 stk. 2.

<sup>17</sup> Christoffersen, Marianne og Hansen, Claus Bonde, INSPI, 42. årgang, nr. 11, 2011 s. 17.

betyde, at revisor erklærer sig om (også) denne beskrivelse. Erklæringsemnet for en ISAE 3000 erklæring kan sågar specifikt være intern kontrol<sup>18</sup>.

Årsregnskabslovens § 107b stiller endvidere krav til at børsnoterede selskabers redegørelse for god selskabsledelse bl.a. omfatter:

*”1) Oplysning om, hvorvidt virksomheden er omfattet af en kodeks for virksomhedsledelse, med henvisning til den kodeks, virksomheden i givet fald er omfattet af.”*

*”3) Angivelse af, hvilke dele af den i nr. 1 omhandlede kodeks virksomheden fraviger, og grundene hertil, hvis virksomheden har besluttet at fravige dele af kodeksen.”<sup>19</sup>*

Ovenstående betyder, at den danske lovgivning – ”hard law” – henviser til et kodeks som kan betegnes ”soft law”. For selskaber der er optaget til handel på NASDAQ OMX Copenhagen A/S gælder Fondsbørsens anbefalinger for god selskabsledelse. Disse anbefalinger vil være relevante at se på, idet de bl.a. omhandler risikostyring og intern kontrol. Årsregnskabsloven stiller krav om, at selskabet blot oplyser om det opfylder hver enkelt af anbefalingerne. Såfremt dette ikke er tilfældet, skal selskabet redegøre for hvilke anbefalinger der fraviges helt eller delvist samt årsagen til fravigelsen. Denne metode kaldes ”comply or explain”. Det betyder, at et selskab der opfylder alle anbefalingerne, ikke behøver at forklare hvordan det opfylder dem, og at en forklaring kun er nødvendig når en anbefaling ikke efterleves. Det kan diskuteres hvorvidt denne form for regelsætning er hensigtsmæssig. Ideen med soft law er generelt, at den er mere fleksibel end egentlig lovgivning. Lovgivning er mere rigid i og med at den ofte kræver godkendelser på flere niveauer i et bureaukratisk system, mens soft law typisk styres af et til formålet nedsat organ eller fx en brancheorganisation. I forhold til anbefalingerne for god selskabsledelse synes det at give god mening, at de kun er anbefalinger, idet det er forskelligt fra virksomhed til virksomhed hvorvidt det giver mening at opfylde dem alle. Dette kan konstateres når man gennemgår årsrapporterne for de virksomheder der er forpligtet til enten at følge eller forklare hvorfor de ikke følger disse anbefalinger. Her kan man se, at der ofte er gode forklaringer på hvorfor en anbefaling ikke bliver fulgt i virksomheden. Havde der været tale om egentlig lovgivning omkring de pågældende forhold, ville det derfor have været uhensigtsmæssigt eller måske direkte meningsløst for virksomheden at følge en sådan lovgivning. Omvendt kan man sige, at risikoen ved at der ikke er tale om bindende lovgivning er, at nogle virksomheder må

---

<sup>18</sup> Christoffersen, Marianne og Hansen, Claus Bonde, INSPI, 41. årgang, nr. 10, 2011 s. 15-22.

<sup>19</sup> Citater fra Årsregnskabsloven, LBK 323 af 11/04/2011 § 107 b stk. 1.

forventes at være dårligere ledet end de *kunne* have været, hvis der var tale om lovgivning, som de nødvendigvis måtte følge. Det er derfor en cost-benefit vurdering af hvorvidt det er mest gavnligt at udarbejde retningslinjerne i form af lovgivning eller anbefalinger.

Idet der kun er tale om anbefalinger og ikke deciderede lovkrav, vil disse anbefalinger blive gennemgået lidt senere i opgaven under den del der omhandler ”det gode kontrolmiljø”.

### 3.2.3. Revisorlovens bestemmelser

For børsnoterede virksomheder gælder, at der skal være etableret et revisionsudvalg jf. Revisorlovens § 31 stk. 1 (se dog undtagelser i stk. 4, 5, 7 og 8, som ikke behandles yderligere her). Følgende krav gælder til revisionsudvalget:

*”Revisionsudvalget skal bestå af bestyrelsesmedlemmer, der ikke samtidig indgår i virksomhedens direktion. Mindst ét medlem af revisionsudvalget skal både være uafhængig af virksomheden og have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision.”<sup>20</sup>*

Revisionsudvalget har en rolle i forhold til virksomhedens interne kontroller idet det jf. samme paragraf bl.a. har til opgave:

*”... 1) At overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen,  
2) at overvåge, om virksomhedens interne kontrolsystem, eventuelle interne revision og risikostyringssystemer fungerer effektivt,...”<sup>21</sup>*

Ligesom at Årsregnskabslovens bestemmelser om en beskrivelse af det interne kontrol- og risikostyringssystem må nødvendiggøre en vis formalisering og dokumentation af dette system, vil reglerne i Revisorloven på samme måde kræve en sådan formalisering for at revisionsudvalget skal have grundlag for at udføre sin overvågning af det interne kontrolsystem. At revisionsudvalget har til opgave at overvåge både regnskabsaflæggelsesprocessen og virksomhedens interne kontrolsystem må derfor alt andet lige betyde, at der i virksomheden vil være et større fokus på det interne kontrolsystem.

Som det fremgår af gennemgangen af ovenstående love, stiller selskabsloven, årsregnskabsloven og revisorloven (hard law) ikke særlig specifikke krav til virksomhedens interne kontrolsystem. Endnu engang ses det, at lovgivningen ikke er specifik i forhold til fx

---

<sup>20</sup> Citat fra Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder (revisorloven), LOV nr. 468 af 17/06/2008 § 31 stk. 1.

<sup>21</sup> Citat fra Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder (revisorloven), LOV nr. 468 af 17/06/2008 § 31 stk. 1.

hvilke former for dokumentation eller formalisering der skal foreligge. Det virker rimeligt, at der ikke er detaillovgivning på dette område, idet det må formodes at der er mange forskellige muligheder for hvordan ledelsen i virksomheder vælger at styre arbejdet. Det må her synes at være meningsfyldt ikke at tvinge virksomhederne til at gøre tingene på en bestemt måde, blot de på en eller anden måde sørger for, at der er et internt kontrol- og risikostyringssystem, som de kan dokumentere er velfungerende.

### *Delkonklusion 2*

Der er lovgivet omkring de interne kontroller i selskabsloven, årsregnskabsloven og revisorloven. Selskabslovens bestemmelser stiller overordnede krav til at regnskabsaflæggelse sker på en tilfredsstillende måde og at der er risikostyring og interne kontroller i virksomheden. Det vil sige et overordnet ansvar om kontrol. Årsregnskabsloven kræver at virksomhedens ledelse i årsrapporten udtaler sig om den interne kontrol og de risikostyringssystemer der relaterer sig til regnskabsaflæggelsen. Det vil sige at der skabes en større gennemsigtighed. Revisorloven kræver at børsnoterede selskaber har et revisionsudvalg, som overvåger regnskabsaflæggelsesprocessen og effektiviteten af det interne kontrolsystem. Herudover er selskaber, der er børsnoteret på NASDAQ OMX i øvrigt underlagt kravet om enten at følge anbefalingerne for god selskabsledelse eller forklare hvorfor de ikke følges. For at se nærmere på hvordan det interne kontrol- og risikostyringssystem bør være, vil soft law og best practice blive gennemgået i det følgende.

## ***3.3. Det gode kontrolmiljø og hvordan det påvirker virksomhedens finansielle rapportering.***

### *3.3.1. Corporate Governance – anbefalinger for god selskabsledelse*

Som ovenfor nævnt kræves det, at selskaber hvis aktier handles på børsen i København skal medtage en redegørelse omkring anbefalingerne for god selskabsledelse i form af ”følg eller forklar”. Anbefalingerne udarbejdes i dag af Komiteen for god Selskabsledelse, som er et uafhængigt organ der blev nedsat af Fondsbørsen i 2002 til at følge op på Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance i Danmark<sup>22</sup>. Den oprindelige Nørby rapport fra 2001 blev udarbejdet efter anmodning fra daværende erhvervsminister Ole Stavad og indeholdt 31 anbefalinger inden for 7 områder<sup>23</sup>. Komiteen for god Selskabsledelse har sidenhen flere

---

<sup>22</sup> FSR faglig nyhed, 19/06/2003

<sup>23</sup> ”Nørby-udvalgets rapport for god selskabsledelse i Danmark”.

gange udstedt opdaterede anbefalinger, senest d. 16. august 2011, som er implementeret af NASDAQ OMX Copenhagen A/S i ”Regler for udstedere af aktier”<sup>24</sup>.

De nuværende anbefalinger tæller 79 og formålet med anbefalingerne er at øge tilliden til virksomhedernes rapportering og at skabe en større gennemsigtighed. Selskabernes redegørelse skal jf. årsregnskabsloven være samlet og enten indgå i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside med en henvisning dertil fra ledelsesberetningen<sup>25</sup>.

For så vidt angår den interne kontrol, indeholder anbefalingerne et særskilt afsnit herom, navngivet ”Risikostyring og intern kontrol”. Ud over en understregning af vigtigheden af interne kontroller, medtages fire specifikke anbefalinger som nævnes herunder:

- 1- ”Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål, samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.”
- 2- ”Det **anbefales**, at direktionen løbende rapporterer til det øverste ledelsesorgan om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker, rammer m.v. med henblik på, at det øverste ledelsesorgan kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger.”
- 3- ”Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.”
- 4- ”Det **anbefales**, at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.”<sup>26</sup>

Den første anbefaling medfører, at bestyrelsen ud over at påse, at regnskabsaflæggelsen foregår på en tilfredsstillende måde, jf. selskabslovens § 115, også tager stilling til de forretningsmæssige risici, hvilket er et bredere begreb end risici forbundet med regnskabsaflæggelsen. Det bemærkes her, at fokus således ikke kun er på at regnskabet skal

---

<sup>24</sup> <http://www.corporategovernance.dk/sw37806.asp>

<sup>25</sup> Komiteen for god Selskabsledelse, ”Anbefalinger for god Selskabsledelse” af 16. august 2011 s. 4.

<sup>26</sup> Citater fra ”Anbefalinger for god Selskabsledelse” af 16. august 2011 s. 19, Komiteen for god Selskabsledelse.

være retvisende, men lige så meget på at forretningen er velfungerende så fx virksomhedens overlevelse i højere grad kan sikres, fx ved reaktion på markedsrisici eller rettidig udnyttelse af nye forretningsmuligheder. Dette er et godt eksempel på at lovgivningen, eller i dette tilfælde, best practice anbefalinger, ikke kun er en byrde for virksomheden, men også er værdifulde for virksomhedens vækst og succes.

Den anden anbefaling indebærer, at direktionen holder bestyrelsen opdateret omkring risici og risikostyring, herunder fx:

*”... tiltag og handlingsplaner, som kan acceptere, eliminere, øge, reducere eller dele disse risici...”<sup>27</sup>.*

Som vi har været inde på tidligere i opgaven, er det vigtigt at der er en forventningsafstemning og løbende kommunikation og opfølgning mellem direktionen og bestyrelsen omkring valget af risikoeksponering og implementering af risikostyrings- og kontrolsystemer. Dette er vigtigt idet man ellers risikerer at aktionærernes investeringer i virksomheden ikke bliver forvaltet på tilfredsstillende vis eller på den måde som bestyrelsen har givet udtryk for.

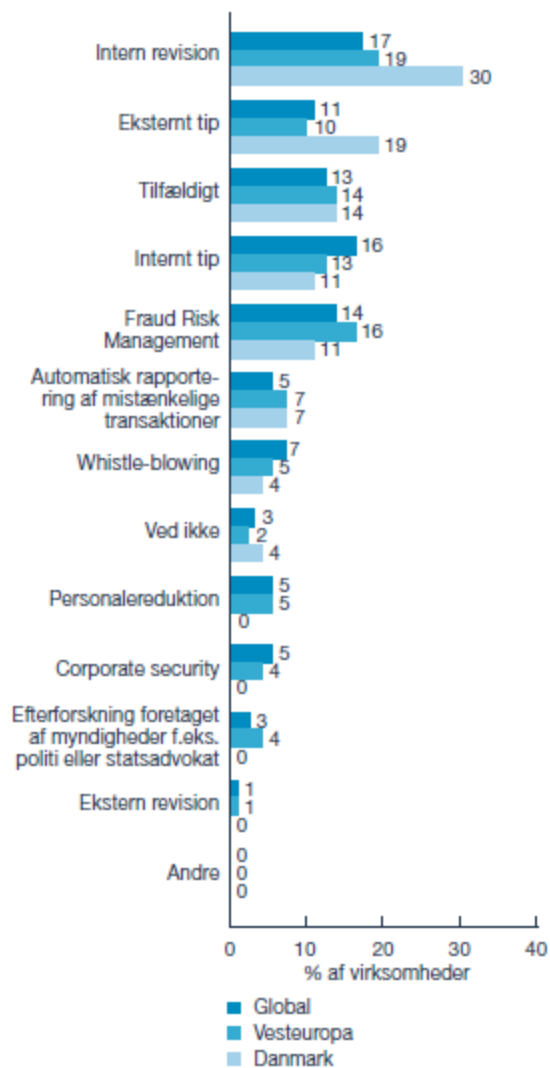
Den tredje anbefaling blev tilføjet opdateringen af anbefalingerne i 2010, og er inspireret af erfaringer fra USA og Canada, hvor det foreskrives at noterede selskaber har whistle-blower funktioner<sup>28</sup>. Denne anbefaling kan naturligvis være væsentlig i forhold til opdagelsen af besvigelser, da det er tænkeligt at flere personer i organisationen kender til besvigelser, men ikke har nogen at fortælle det videre til. Dette er ligeledes gældende såfremt der måtte være tale om ledelsens tilsidesættelse af kontroller eller regnskabsmanipulation som kan medføre væsentlig fejlinformation i regnskabet. Her kan en sådan ”sladderhank-funktion” gøre det muligt for fx en almindelig regnskabsmedarbejder anonymt at afsløre uretmæssige handlinger fra regnskabschefens side. I den forbindelse kan det bemærkes, at den eksterne revision i meget lille grad opdager besvigelser i virksomhederne. En undersøgelse udført af PwC i 2009 viser følgende tal:

---

<sup>27</sup> Citat fra ”Anbefalinger for god Selskabsledelse” af 16. august 2011 s. 19, Komiteen for god Selskabsledelse.

<sup>28</sup> KPMG Audit Committee Institute, 2010, ”Nye anbefalinger for god selskabsledelse” s. 43.

**Figur 11: Hvordan afdækkes virksomhedskriminalitet**



Figur 1: Afdækning af virksomhedskriminalitet<sup>29</sup>

Her kan det ses at selv om whistle-blower funktionen ikke afdækker mere end 4% af virksomhedskriminaliteten, så er det stadig væsentligt mere end den eksterne revision afdækker. Set i lyset af at whistle-blower funktionen er et relativt billigt tiltag for virksomheden at implementere, så må det formodes at være en god investering. Samtidig vil det sende et positivt signal om virksomheden til såvel ansatte som andre interessenter, at virksomheden har en sådan funktion og en interesse i at organisationen er veldrevet.

Den fjerde anbefaling går et skridt videre i forhold til Årsregnskabslovens § 107b, idet det, ud over en beskrivelse af hovedelementerne i virksomhedens interne kontrol- og

<sup>29</sup> PwC, Virksomhedskriminalitet i Danmark, 2009.

risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, anbefales, at ledelsen også oplyser om selskabets risikostyring omkring *forretningsmæssige* risici.

Ud over ovenstående anbefalinger, eksisterer en enkelt anbefaling som går på, at bestyrelsen mindst én gang årligt vurderer og beslutter behovet for en intern revisionsfunktion, samt at bestyrelsen begrundet beslutningen i selskabets årsrapport<sup>30</sup>. I forhold til virksomhedskriminalitet kan henvises til figuren højere oppe, hvor det kan ses at den interne revision står for afdækningen af 30% af virksomhedskriminaliteten, hvilket alt andet lige taler for, at det kan være en løsning for virksomheder hvor man ønsker at forebygge den slags handlinger. Den eksterne revisors mulighed for at gøre brug af den interne revisions arbejde, vil blive behandlet senere.

At disse anbefalinger eksisterer og gælder for de i København børsnoterede selskaber betyder, at det vil komme ud til regnskabsbruger såfremt selskaberne ikke overholder anbefalingerne. Da dette må siges at være et uønsket signal for selskabet at sende, vil anbefalingerne være med til at styrke selskabernes interne kontroller.

### 3.3.2. COSO

Efter at vi i det ovenstående har set på hvilken lovmæssig regulering der findes med hensyn til det interne kontrolsystem og herefter hvilke anbefalinger der eksisterer for børsnoterede selskaber, skal vi i det følgende se på næste "niveau" af best practice. Helt grundlæggende, er det interne kontrolmiljø igennem tiden og ifølge forskellige kilder defineret på en række forskellige måder. Den mest anerkendte organisation der i dag udstikker vejledninger inden for intern kontrol, er den amerikanske kommission COSO<sup>31</sup>. COSO's model er i høj grad implementeret i de internationale revisionsstandarder<sup>32</sup>. Det er derfor med udgangspunkt i COSO's vejledninger at vi i det følgende vil se på hvordan det interne kontrolsystem i en virksomhed kan være tilrettelagt.

De stiftende organisationer bag COSO 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

---

<sup>30</sup> Komiteen for god Selskabsledelse, "Anbefalinger for god Selskabsledelse" af 16. august 2011 s. 20.

<sup>31</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

<sup>32</sup> "Intern kontrol" defineres i ISA 315 afsnit 4 c på samme måde som COSO definerer begrebet. I afsnit 14 til 24 samt bilaget til ISA'en forklares desuden de elementer som indgår i intern kontrol på samme måde som COSO beskriver de fem komponenter i internal controls frameworket. Der er således en klar sammenhæng mellem COSO frameworket (som er rettet mod virksomhederne og omhandler udformningen af kontroller i virksomhederne) og revisionsstandarderne (som er rettet mod revisorerne og omhandler de revisionshandling der skal udføres vedrørende den interne kontrol).



Accountants (nu: the Institute of Management Accountants [IMA]).<sup>33</sup> Revisionsprofessionen har derfor i høj grad været involveret i det arbejde som udføres af kommissionen, som dog er uafhængig af de sponserende organisationer. De internationale revisionsstandarder anvender i øvrigt samme begreber og elementer omkring kontrolmiljøet som de begreber og elementer, der er defineret af COSO. Der er således en helt klar sammenhæng mellem COSO og revisionsprofessionen. Det har den fordel, at revisor i praksis skal evaluere interne kontroller ud fra den samme begrebsramme, som ledelsen har for at udvikle og opretholde interne kontroller.

En fælles begrebsramme for den interne kontrol vil på systematisk vis kunne assistere fx ledelsen i at analysere og vurdere virksomhedens eksisterende interne kontrol og risikostyringssystem. Desuden vil den give et overblik over hvilke svagheder og mangler der måtte findes i systemet således at der kan etableres passende foranstaltninger til afdækning af disse. En sådan begrebsramme er udviklet af COSO i rapporten fra 1992 "Internal control – Integrated Framework". I rapporten defineredes intern kontrol som beskrevet i afsnittet omkring begrebsafklaring tidligere.

COSO-rapporten indeholder desuden en tredimensionel model samt vurderingskriterier, der kan anvendes til at analysere virksomhedens interne kontroller.



<sup>33</sup> <http://coso.org/aboutus.htm>

Figur 2: COSO Framework of Internal Control<sup>34</sup>

Figuren opdeler intern kontrol i fem komponenter, hvoraf de fire fremgår som lag i pyramiden: kontrolmiljøet udgør fundamentet, mens de øvrige tre lag består af risikovurdering, kontrolaktiviteter og monitorering. Disse fire komponenter er forbundet sammen via den femte komponent som er ”information og kommunikation”.

Den samme COSO model bliver vist fra et andet perspektiv i nedenstående – måske mere velkendte – figur.



Figur 3: COSO Internal Control Model<sup>35</sup>

I 2004 blev der af COSO udgivet en ny rapport med en udvidet begrebsramme (COSO ERM) som tog udgangspunkt i begrebsrammen fra 1992. Rapporten har dog fokus på ”Enterprise Risk Management” mens COSO modellen fra 1992 fortsat er den anerkendte model for så vidt angår intern kontrol. Derfor vil gennemgangen her tage udgangspunkt i modellen fra 1992.

<sup>34</sup> Kilde for figur: <http://www.grin.com/en/e-book/159949/internal-control-systems-within-the-framework-of-the-8th-eu-directive>. Rigtighed af figur er bekræftet gennem Moeller, Robert R: ”Sarbanes-Oxley Internal Controls – Effective Auditing with AS5, CobiT and ITIL”, 2008, s. 95.

<sup>35</sup> Kilde for figur: <http://www.grin.com/en/e-book/159949/internal-control-systems-within-the-framework-of-the-8th-eu-directive>. Rigtighed af figur er bekræftet gennem sammenholdelse til Moeller, Robert R: ”Sarbanes-Oxley Internal Controls – Effective Auditing with AS5, CobiT and ITIL”, 2008, s. 96.

Som det fremgår af ovenstående kube, er der tre dimensioner i modellen. Disse repræsenterer følgende:

- A) De tre formål (objectives), som er kolonnerne i figuren.

Som beskrevet tidligere i opgaven i definitionen af interne kontroller, er der tre formål som interne kontroller skal opfylde. COSO internal control frameworket skal gøre det muligt for virksomheder at opfylde målet om effektiv styring af operationer, generering af profit og beskyttelse af aktiver. Det andet mål er, at det skal være muligt for virksomhederne at generere troværdig finansiel rapportering, såvel årsregnskaber som perioderegnskaber, samt at det skal være muligt at udlede pålidelige finansielle nøgletal ud fra disse finansielle oplysninger. Det tredje mål går ud på, at virksomheden skal være i stand til at overholde de regler og restriktioner som den er underlagt<sup>36</sup>. Det kan naturligvis diskuteres hvilke mål en virksomhed har, og dette vil da også være forskelligt afhængigt af virksomhedens branche, ledelsesstil og mange andre forhold. Ideen med COSO Internal Control frameworket er dog netop at skabe en vis fælles standard som *de fleste* virksomheder vil finde relevante. Derfor er de tre ovenfor nævnte mål ganske generelle og vil i de fleste tilfælde være relevante for større virksomheder. COSO har da også i 2006 udgivet ”Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies (2006)” da det er forventeligt, at anvendelsen af COSO frameworket vil være forskelligt for de mindre virksomheder end for de større, fx ved at kontrollerne kan være mindre formelle og mindre strukturerede<sup>37</sup>. Et punkt som kan diskuteres er hvorvidt COSO frameworket er helt i overensstemmelse med virksomhedernes mål i dag for så vidt angår den finansielle rapportering. Der er ingen tvivl om at ikke-finansiel rapportering såsom ”sustainability reporting” eller ”social and environmental reporting” er kommet mere i fokus i løbet af de seneste år. Man kunne derfor argumentere for, at COSO frameworket er forældet på dette område, idet det kun har den *finansielle* rapportering med som mål.

- B) Organisationsstrukturen, som er den tredje dimension i figuren. Ideen med organisationsstrukturen er, at de interne kontroller skal eksistere på alle niveauer i virksomheden, lige fra virksomhedsgenerelle (entity level) til funktionsbestemte kontroller. Samtidig er det vigtigt at kunne se, at for at opfyldelsen af de tre mål er mulig, er det vigtigt, at der er en styring igennem hele organisationen på alle dens

---

<sup>36</sup> COSO, “Internal Control - Integrated Framework”, Executive Summary.

<sup>37</sup> COSO, “Internal Control - Integrated Framework”, Executive Summary.

niveauer. Hvis vi fx ser på målet om pålidelig finansiel rapportering, så er det ikke tilstrækkeligt, at virksomheden har en dygtig regnskabschef eller økonomidirektør. Det er fx også vigtigt, at den almindelige bogholder i afdelingen er kompetent og ansvarsbevidst (kontrolmiljøet), at han er klar over sine opgaver og betydningen af dem i forhold til sine kollegaer og chefer (information og kommunikation), at det er kortlagt hvilke risici, der er i den proces som han varetager (risk assessment) samt at det er besluttet om/hvordan disse risici skal minimeres (kontrolaktiviteter). Er der fx stor sjuks eller fejl i medarbejderens rapportering til regnskabschefen, kan det være svært for virksomheden som helhed at udarbejde en pålidelig finansiel rapportering. En anden måde at anskue det på, er at se på transaktionssporet for de data som havner i virksomhedens årsregnskab. Det er naturligvis vigtigt, at disse data er kontrolleret hele vejen fra fx modtagelsen af en faktura til den endelige regnskabspost i regnskabet. Dette flow vil ofte gå igennem flere personer på flere niveauer i organisationen.

- C) De fem komponenter (components), som er rækkerne i figuren. De fem komponenter er de elementer, som virksomheden skal implementere for at opbygge et internt kontrolsystem. Disse komponenter dækker over 17 punkter. Disse punkter vil i det følgende blive gennemgået overordnet.
- a. På nederste niveau, og mest grundlæggende, ligger kontrolmiljøet (control environment). Dette er et blødt element, som dækker over bl.a. ledelsesstilen, fokus på etik, og kompetencer og ansvarsbevidsthed hos medarbejderne. Det er meget vigtigt, at det rette miljø er til stede, således at de øvrige komponenter kan være velfungerende, da der fx kræves kompetente og ansvarsbevidste medarbejdere for at udføre interne kontroller korrekt. Der er i virksomheder flere eksempler på hvordan det interne kontrolmiljø bygges. Nogle virksomheder har virksomhedskodeks (*code of ethics* eller *code of conduct*) som alle medarbejdere skal være bekendte med. Nogle virksomheder fokuserer på uddannelsen af deres medarbejdere, så de er i stand til at mestre deres arbejde endnu bedre. Der kan også være løbende kommunikation fra ledelsen som viser *tone at the top* og sætter standarden for hvordan ting skal gøres og hvilken adfærd ledelsen ønsker skal fremmes. I nogle virksomheder bliver der også udarbejdet fx årlige spørgeskemaer til medarbejdere, hvor ledelsesstil, medarbejderens interesse i jobbet og mange andre arbejdsforhold

bliver vurderet, for at konstatere om kontrolmiljøet er forbedret og hvordan det kan forbedres yderligere.

- b. På det næste niveau ligger risikovurderingen (risk assessment). Denne komponent handler om at virksomheden skal kortlægge de mål som den har og identificere de risici som kan påvirke opnåelsen af disse mål. En risiko kan defineres således:

*”Any issue which could impact your ability to meet your objectives.”<sup>38</sup>*

Denne proces skal foretages løbende, da markeder, lovgivning og andre forhold kan ændre sig og medføre ændringer i de risici som virksomheden står overfor. Formålet med at kende risiciene er, at man efterfølgende kan forholde sig til hvordan de skal håndteres. Hvis vi tager udgangspunkt i de samme tre mål som COSO frameworket beskriver, så vil risiciene fx være de barrierer eller udfordringer som står i vejen for at 1) organisationen er velfungerende og genererer profit, 2) at den finansielle rapportering er pålidelig og 3) at virksomheden overholder den gældende lovgivning. Der kan for virksomheder være mange forskellige risici som truer virksomhedens evne til at opnå sine mål. Det er derfor vigtigt at prioritere hvilke risici der kræver mest fokus og handling og hvilke der er mindre kritiske at håndtere. Overordnet set, vil vurderingen af risici afhænge af to faktorer: sandsynlighed og effekt (probability and impact). Det betyder at jo større sandsynlighed for at en risiko bliver realiseret, desto højere bør den prioriteres. Og tilsvarende skal en risiko, der vil have en stor effekt, prioriteres højere end andre risici. De største risici er altså dem som der er størst sandsynlighed for indtræffer og som vil have størst effekt når de indtræffer. Dette kan forklares grafisk med nedenstående *risk chart*:

---

<sup>38</sup> Leif Christensen, PwC, Enterprise Risk Management VRO3 november 2011 del 1 ud af 3, side 31.

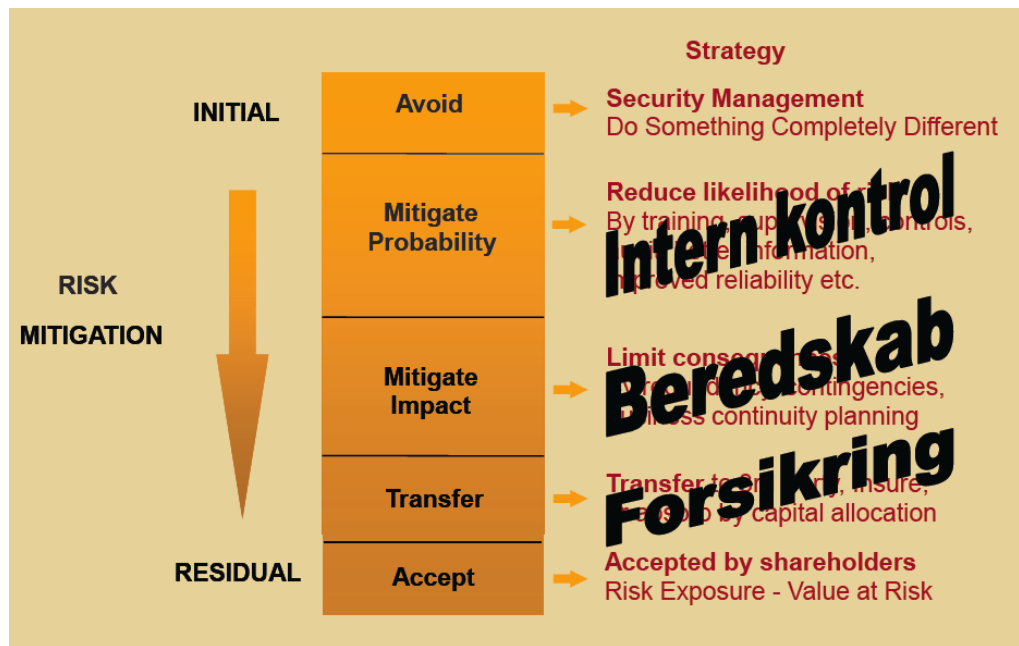
		Consequences		
		Minor 3	Moderate 2	Major 1
Likelihood	Probable A	Yellow	Red	Red
	Possible B	Green	Yellow	Red
	Improbable C	Green	Green	Yellow

Key	Green Low Risk	Yellow Medium Risk	Red High Risk
-----	-------------------	-----------------------	------------------

Figur 4:  
Risk  
chart<sup>39</sup>

Overordnet set kan risici afdækkes på forskellige måder. Nedenstående figur giver et overblik over hvordan virksomheden kan vælge at håndtere risici:



Figur 5: Risikoafdækning<sup>40</sup>.

Virksomheden kan beslutte at udføre en eller flere af følgende:

- 1- Undgå risikoen ved fx at ændre målsætning til et mål hvor den pågældende risiko ikke eksisterer.

<sup>39</sup> <http://www.riskagenda.com/images/bite6big.gif>

<sup>40</sup> Leif Christensen, PwC, Enterprise Risk Management VRO3 november 2011 del 1 ud af 3, side 33.

- 2- Minimere sandsynligheden for at risikoen bliver til virkelighed. Det er det som interne kontroller er med til at sikre.
- 3- Minimere skaden af risikoen hvis den skulle blive til virkelighed.
- 4- Overføre risikoen til andre – i praksis ved at være forsikret.
- 5- Acceptere risikoen (tage chancen).

Ovenstående giver en anden vinkel på hvorfor interne kontroller er relevante. Samtidig giver det også anledning til at diskutere hvorvidt interne kontroller nødvendigvis er den bedste løsning. Det er tænkeligt, at en virksomhed i nogle sammenhænge fx vil kunne forsikre sig ud af et forhold eller minimere den effekt som skaden vil have på virksomheden – eller den kan vælge at acceptere risikoen. Der er dog naturligvis nogle begrænsninger i hvordan virksomheden kan vælge at håndtere sine risici. For det første, er der de lovmæssige bestemmelser som dikterer, at ledelsen har et ansvar i forhold til det interne kontrolsystem, som vi har været inde på tidligere. Dette vil lægge en begrænsning på hvor meget risiko virksomheden kan tillade sig at acceptere (fx i forhold til risikoen for ikke at overholde lovgivning eller risikoen for ikke at udarbejde en pålidelig finansiel rapportering). I disse tilfælde bliver virksomheden altså i praksis nødt til at følge disse anvisninger og kan altså ikke fx acceptere risikoen eller forsikre sig ud af den.

Det skal her bemærkes, at risikovurderingen ligger til grund for beslutningen af, hvilke kontrolaktiviteter der skal udføres. Formålet med kontrolaktiviteterne er altså netop at bidrage til opnåelsen af virksomhedens mål. På den måde vil anvendelsen af COSO frameworket kunne medføre forskellige interne kontroller afhængigt af virksomhedens egne mål og bestyrelsens ønsker til fx risikovillighed.

- c. På midterste niveau i kuben ligger kontrolaktiviteterne (control activities). Det er de procedurer og handlinger der skal udføres for at adressere de risici som står i vejen for virksomhedens målopfyldelse. Hvis et af virksomhedens mål er pålidelig finansiel rapportering, kan et simpelt eksempel på en kontrolaktivitet være at udføre en analytisk gennemgang af regnskabstallene for derved at mindske risikoen for fejl i regnskabet. Eksemplet viser hvordan der kan være en tæt sammenhæng mellem kontrolaktiviteterne og sikring af virksomhedens

mål (i dette tilfælde: pålidelig ekstern finansiel rapportering). Det bemærkes endvidere hvordan det vil være nødvendigt med et godt internt kontrolmiljø for at interne kontroller kan være velfungerende, idet udføreren af en analytisk gennemgang nødvendigvis må være kompetent og ansvarsbevidst mv. for at den analytiske gennemgang giver værdi og muliggør at fejl findes og bliver rettet. Kontrolaktiviteter kan enten være forebyggende eller opdagende. De kan enten være manuelle eller automatiserede (fx i it-systemet).

- d. Information og kommunikation (information and communication) er den komponent som gør det muligt for virksomheden at følge graden af målopfyldelse og at reagere rettidigt på begivenheder der kræver handling. Information og kommunikation sker på mange niveauer i virksomheden. Vertikalt i virksomheden når ledelsen udstikker retningslinjer og uddelegerer ansvar og når den enkelte medarbejder rapporterer vigtige informationer eller observationer op i hierarkiet. Samtidig er det vigtigt, at der er en horisontal kommunikation i virksomheden således at der er et samarbejde på tværs af medarbejdere og afdelinger. Den enkelte medarbejder skal kunne se sit arbejde og sine opgaver i sammenhæng med sine kollegaers således at han er opmærksom på betydningen af hans arbejde. Samtidig er dette med til at effektivisere arbejdet, så man undgår overlap eller dobbeltarbejde. Ikke mindst er det vigtigt med en klar kommunikation af den horisontale arbejdsfordeling for at ingen opgaver bliver glemt. Ud over kommunikationen internt i virksomheden, er der også en vigtig ekstern kommunikation med virksomhedens interessenter fx til virksomhedens aktionærer, virksomhedens kunder og leverandører og virksomhedens kreditinstitutter.

En tydelig forskel mellem virksomheder der er godt styret og har et godt internt kontrolsystem og en virksomhed som gør det knap så godt er netop hvor klare retningslinjer der er kommunikeret ud for arbejdet og hvor godt de enkelte medarbejdere kender deres ansvarsområder og vigtigheden af deres opgaver. Ud over at dette er med til at sikre bedre resultater i virksomheden som følge af rettidig udførelse af opgaver og løsning af problemstillinger, er dette ofte med til at gøre arbejdet mere interessant og attraktivt for medarbejderen. Ikke mindst skaber det trygge rammer for medarbejderen, at der er god ledelse i virksomheden og gode strukturerede arbejdsforhold. Dette er tæt knyttet sammen med organisationsteorien og fx Herzberg's todelte



motivationsteori. Herzberg fandt, at medarbejdere vil være tilfredse med arbejdet, hvis der eksisterer de negative hygiejnefaktorer<sup>41</sup>. Disse faktorer handler bl.a. om dårlig ledelsesstil, for tæt supervision, for lav løn og utilfredsstillende arbejdsforhold. Ud over at sådanne faktorer ikke skal eksistere, skal de positive motivationsfaktorer være til stede for at medarbejderne er tilfredse. Motivationsfaktorerne omfatter bl.a. anerkendelse, opnåelse af mål og fremskridt, personlig udvikling og ansvar.

Dette er således et godt eksempel på hvordan interne kontroller kan bidrage med mere bløde fordele end bundlinjetal og effektivisering. Her skal man huske på, at det i øvrigt ofte vil være en ”god cirkel” idet tilfredse medarbejdere og en lille medarbejderomsætning, alt andet lige, må forventes at påvirke virksomhedens resultater og målopfyldelse positivt.

- e. Den sidste komponent i COSO intern kontrol frameworket er monitoreringen (monitoring). At monitorere betyder at føre tilsyn med eller at kvalitetssikre. Dette kan enten ske igennem det løbende tilsyn eller igennem særskilte evalueringer. De løbende handlinger kan fx vedrøre gennemgang og kontrol af de udførte kontrolaktiviteter som kan være en indarbejdet rutine. Eksempler herpå kunne være en politik om, at en overordnet medarbejder altid skal gennemgå en underordnet medarbejders rapport, beregning, afstemning osv. for at kvalitetssikre den. Et af elementerne i monitorering kan i øvrigt være en intern revisionsfunktion i virksomheden. Jo større løbende monitorering der er, desto mindre behov er der for at udføre særskilte evalueringer af kontrolsystemet. Dette afhænger dog også af den risiko der er forbundet med de enkelte processer, afdelinger eller opgaver. Monitoreringskomponenten hænger i øvrigt sammen med ”information og kommunikation” idet det er vigtigt, at der sker rapportering af identificerede kontrolsvagheder opad i systemet så der kan træffes de fornødne foranstaltninger. Her gælder det naturligt, at en væsentlig svaghed bør rapporteres til et højere niveau i ledelsen end en mindre væsentlig svaghed.

Vi har således set hvilke komponenter COSO anbefaler og hvad disse komponenter går ud på og hvordan de hænger sammen og udgør et integreret framework. Herudover har vi diskuteret hvordan virksomheden kan opnå en større målopfyldelse ved at have et godt internt kontrolsystem.

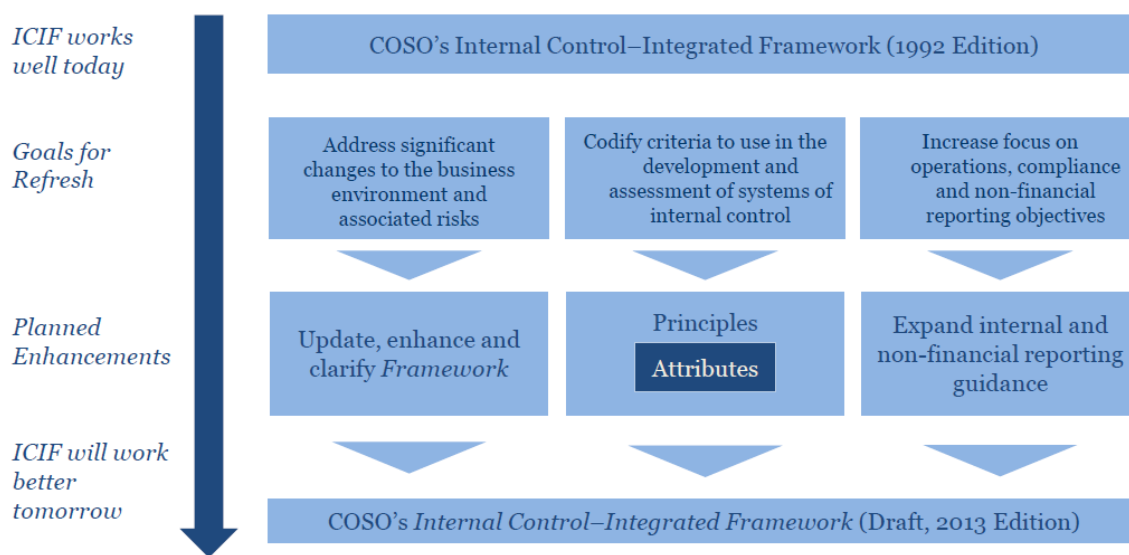
---

<sup>41</sup> Hodson & Sullivan, 2008, The Social Organization of Work s. 59.

### 3.3.3. Et nyt COSO framework på vej

Som beskrevet i forrige afsnit har COSO i 2004 udsendt et framework – Enterprise Risk Management – Integrated Framework, som dog havde et andet fokus end *Internal Control – Integrated Framework*. COSO har dog i november 2011 annonceret at komiteen ville gennemgå og opdatere frameworket fra 1992<sup>42</sup>. I december 2011 udsendte COSO et udkast til det nye framework til offentlig kommentering<sup>43</sup>.

Der er flere formål med opdateringen af frameworket. Dette illustreres af nedenstående figurer:



Figur 6: Why update what works<sup>44</sup>

#### What is not changing...

1. Definition of internal control
2. Five components of internal control
3. The fundamental criteria used to assess effectiveness of systems of internal control
4. Use of judgment in evaluating the effectiveness of systems of internal control

#### What is changing...

1. Update to reflect current conditions in business and operating environments
2. Codify principles that support the five components of internal control
3. Expand financial reporting objective to include internal reporting and external non-financial reporting
4. Increase focus on operations, compliance and reporting objectives

<sup>42</sup> COSO, pressemeddelelse “COSO Announces Project to Modernize Internal Control - Integrated Framework”, 18. november 2010.

<sup>43</sup> COSO, pressemeddelelse “COSO Releases Internal Control - Integrated Framework for Public Comment”, 19. december 2011.

<sup>44</sup> COSO, An Update of COSO’s Internal Control–Integrated Framework, Maj 2012, s. 4, [http://www.coso.org/documents/cosoicifoutreachdeck\\_05%2018%2012.pdf](http://www.coso.org/documents/cosoicifoutreachdeck_05%2018%2012.pdf)

Figur 7: What's changed...<sup>45</sup>

Der er altså således tale om en relativt lille opdatering af modellen, idet de grundlæggende principper i COSO frameworket fra 1992 bevares. Den primære udvidelse af modellens anvendelsesområde er, at den nye model vil komme til at dække over også ikke-finansielle rapportering og intern rapportering hvor den eksisterende model kun dækker over ekstern finansielle rapportering. Dette er således i fin overensstemmelse med den tidligere diskussion af hvorvidt COSO frameworket fra 1992 er forældet på dette punkt.

En lang række revisionsfirmaer og erhvervsvirksomheder har kommenteret på udkastet. Samtlige Big Four revisionsfirmaer samt AICPA støtter op om COSO's opdatering af frameworket fra 1992<sup>46</sup>. PAIB (Professional Accountants in Business) som hører under IFAC (International Federation of Accountants) er også enige i, at det er på tide med en opdatering til frameworket, men de har en række interessante forslag til større ændringer til frameworket. PAIB mener bl.a. at det vil være en god ide at integrere COSO's Internal Control framework med COSO's Enterprise Risk Management framework, da det vil styrke forståelsen for, at begge disse kontrolsystemer hører ind under et effektivt ledelsessystem. Det kan i den sammenhæng diskuteres hvorvidt eksistensen af to modeller gør, at brugere af modellerne ikke ser sammenhængen mellem de to systemer, også på trods af at COSO ERM i høj grad bygger på principperne i COSO Internal Control frameworket<sup>47</sup>. Det er min vurdering, at det vil gøre det mere overskueligt for virksomhederne og skabe en større gennemsigtighed hvis der kun var én model som dækkede over begge disse systemer. Dog er det også mit indtryk, at virksomheder i praksis kun har én proces for vurdering af risici, valg af kontrolaktiviteter mv. hvorfor det i praksis allerede er en sammenhængende proces for virksomhederne på trods af, at der eksisterer to modeller. Samtidig kan man mene, at der er fordele i at have to modeller da COSO ERM er en udvidet model af COSO Internal Control frameworket og derfor kan være unødvendig for nogle virksomheder som kun behøver den simple udgave.

COSO forventer at det opdaterede framework vil blive udstedt i første kvartal af 2013<sup>48</sup>.

---

<sup>45</sup> COSO, An Update of COSO's Internal Control–Integrated Framework, Maj 2012, s. 7, [http://www.coso.org/documents/cosoicifoutreachdeck\\_05%2018%2012.pdf](http://www.coso.org/documents/cosoicifoutreachdeck_05%2018%2012.pdf)

<sup>46</sup> De enkelte selskabers kommenteringer kan findes på <http://www.ic.coso.org/pages/view-comments.aspx>.

<sup>47</sup> [http://www.ic.coso.org/Lists/UploadedFiles/Attachments/81/129b55d0-6c7c-4bae-91d3-b8bd3ce038ad\\_20120330%20PAIBC%20response%20on%20updated%20COSO%20ICIF%20final.pdf](http://www.ic.coso.org/Lists/UploadedFiles/Attachments/81/129b55d0-6c7c-4bae-91d3-b8bd3ce038ad_20120330%20PAIBC%20response%20on%20updated%20COSO%20ICIF%20final.pdf) s. 2.

<sup>48</sup> COSO pressemeddelelse, 30. april 2012, [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ICIF\\_Press\\_Release\\_FINAL%204-30.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ICIF_Press_Release_FINAL%204-30.pdf)

### *Delkonklusion 3*

Vi har i det ovenstående set hvilke komponenter det gode interne kontrolsystem bør bestå af ifølge COSO og hvordan disse hænger sammen, således at de sammen skaber et helt kontrolsystem. Kontrolaktiviteter er således ikke nok i sig selv, hvis ikke der er et solidt fundament (kontrolmiljøet), hvis ikke de afdækker de relevante risici (risikovurderingen), hvis instrukserne til arbejde og resultaterne af kontrolaktiviteterne ikke kommunikeres og bliver indarbejdet (information og kommunikation) eller hvis ikke det sikres at de udføres rettidigt og ordentligt (monitorering). Det har samtidig vist hvordan virksomheden selv kan drage nytte af de interne kontroller og ikke blot anvende dem til at overholde lovgivningen.

I forhold til virksomhedens eksterne finansielle rapportering, kan de interne kontroller betyde, at virksomheden direkte kan forebygge eller opdage fejl ved at tilpasse og udføre de procedurer som vurderes passende til at afdække risikoen for fejl i netop det pågældende selskabs regnskab. Et godt internt kontrolsystem kan desuden medføre bedre motivation, tiltrækning og fastholdelse af dygtige medarbejdere, som derved er mere erfarne, kompetente og ansvarsbevidste. Dette kan på sigt også være med til at gøre den eksterne finansielle rapportering mere pålidelig.

Vi har endvidere set, at COSO i 2013 forventer at udsende en opdateret og mere tidssvarende intern kontrol begrebsramme, som i høj grad bygger på de samme principper og definitioner som modellen fra 1992.

## ***4. Den kontrolbaserede revision***

### ***4.1. Sammenhængen mellem de interne kontroller og revisors handlinger***

I forbindelse med offentliggørelsen af ISA Clarity standarderne, blev de danske revisionsstandarder (RS'erne) trukket tilbage den 1. maj 2011. FSR – danske revisorers revisionstekniske udvalg (REVU) besluttede at de nye standarder bruger de internationale forkortelser (ISA mv.) og ikke de tidligere anvendte danske forkortelser (RS)<sup>49</sup>. Således er RS'erne ved at udfases.

---

<sup>49</sup> Revisionsteknisk udvalg, april 2011, notat om 37 nye standarder om revision.

I henhold til ISA 200 "Den uafhængige revisors overordnede mål og revisionens gennemførelse i overensstemmelse med internationale standarder om revision" er formålet med en revision at:

*"... styrke de tiltænkte brugeres tillid til regnskabet."*<sup>50</sup>

Endvidere er revisors overordnede mål ved revision af regnskaber:

- a) *"at opnå høj grad af sikkerhed for, at regnskabet som helhed ikke indeholder væsentlig fejlinformation, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl, således at revisor er i stand til at udtrykke en konklusion om, hvorvidt regnskabet i alle væsentlige henseender er udarbejdet i overensstemmelse med en relevant regnskabsmæssig begrebsramme, og*
- b) *at forsyne regnskabet med en erklæring og kommunikere som krævet af ISA'erne i overensstemmelse med revisors observationer."*<sup>51</sup>

Revisor skal således udføre handlinger, der giver ham den nødvendige sikkerhed for at kunne udtrykke en sådan konklusion som det nævnes i revisionsstandarden. For at revisor kan gøre dette, skal revisor minimere *revisionsrisikoen*, som er risikoen for at revisor udtrykker en fejlagtig konklusion om et regnskab der indeholder væsentlig fejlinformation<sup>52</sup>. Dette vil blive forklaret i det følgende.

Der er i alle virksomheder en eksponering for, at der opstår fejl i transaktioner eller oplysninger, som kan udgøre væsentlig fejlinformation i regnskabet. Risikoen for at der opstår fejl kaldes den *iboende risiko*<sup>53</sup>. Som nævnt i tidligere kapitler, er det virksomhedsledelsens ansvar at sørge for, at der er implementeret interne kontroller som sikrer at virksomheden kan aflægge et regnskab uden væsentlig fejlinformation uanset om denne skyldes fejl eller besvigelser. Disse kontroller vil således minimere risikoen for at væsentlige fejl som måtte være opstået i processen, havner i regnskabet. Det betyder samtidig, at der er en risiko for, at disse kontroller ikke opfanger de væsentlige fejl. Risikoen for at de interne kontroller fejler denne opgave kaldes *kontrolrisikoen*<sup>54</sup>.

---

<sup>50</sup> Citat fra ISA 200, afsnit 3.

<sup>51</sup> Citat fra ISA 200, afsnit 11.

<sup>52</sup> ISA 200, afsnit 13 pkt. c.

<sup>53</sup> ISA 200, afsnit 13 pkt. n.

<sup>54</sup> ISA 200, afsnit 13 pkt. n.

Tilsammen kaldes den iboende risiko og kontrolrisikoen for "risiko for væsentlig fejlinformation"<sup>55</sup>. Denne betegnelse er vigtig i forhold til revisor, idet den er udtryk for risikoen for fejl i de data og det materiale som revisor får fra den reviderede virksomhed, og som revisor skal udføre sine handlinger omkring. Som nævnt i forrige afsnit, er det revisors opgave at udtrykke en konklusion med høj grad af sikkerhed om regnskabet. Det betyder, at når risikoen for væsentlig fejlinformation er stor, så må det være nødvendigt for revisor at være mere grundig i sin revision end når risikoen for væsentlig fejlinformation er lille. Det handler her om, at revisor skal minimere opdagelsesrisikoen, som er risikoen for, at revisors handlinger ikke opdager fejlinformation som måtte eksistere i det materiale som revisor har fået udleveret fra virksomheden efter at virksomhedens egne kontroller har kontrolleret denne information.

Det bemærkes i denne sammenhæng, at den eneste måde hvorpå revisor har direkte mulighed for at minimere revisionsrisikoen, er at minimere opdagelsesrisikoen, som netop handler om de handlinger som revisor selv udfører. Den iboende risiko er eksisterende i virksomhedens processer, og kontrolrisikoen afhænger af virksomhedens egenkontrol. Det betyder at revisor skal tilpasse sine handlinger således, at opdagelsesrisikoen bliver tilstrækkelig lille til at gøre den samlede revisionsrisiko tilstrækkelig lille, og at revisors konklusion om regnskabet bliver passende.

Ovenstående kaldes revisionsrisikomodellen og kan med fordel præsenteres som en matematisk formel:

$$\text{Revisionsrisiko (RR)} = \text{iboende risiko (IR)} \times \text{kontrolrisiko (KR)} \times \text{opdagelsesrisiko (OR)}$$

Det viser tydeligt, at hvis man fx ønsker en revisionsrisiko på 5%, så skal produktet af de øvrige risici udgøre maksimalt 5%. Det fremgår således, at stærke interne kontroller medfører en mindre kontrolrisiko. Stærke kontroller gør det derfor muligt for revisor at have en højere opdagelsesrisiko. Hvordan opdagelsesrisikoen påvirkes af gode hhv. dårlige interne kontroller kan ses af nedenstående eksempel, hvor den iboende risiko sættes til at være 65%, og den ønskede revisionsrisiko skal være 5%.

Gode interne kontroller:

$$\text{RR } 5\% = \text{IR } 65\% \times \text{KR } 20\% \times \text{OR } 38\%$$

---

<sup>55</sup> ISA 200, afsnit 13 pkt. n.

Dårlige interne kontroller:

$$RR\ 5\% = IR\ 65\% \times KR\ 70\% \times OR\ 11\%$$

Når risikoen for at de interne kontroller ikke fanger en væsentlig fejl kun er 20%, behøver revisor kun at udføre handlinger der med 62% sandsynlighed vil opdage væsentlig fejlinformation. Når de interne kontroller har 70% risiko for at fejle, skal revisors handlinger derimod med 89% sandsynlighed kunne opdage væsentlig fejlinformation.

Formålet med ovenstående var at vise, at der er en klar sammenhæng mellem revisors arbejde og de interne kontroller, der er implementeret i klientvirksomheden. Det synes i øvrigt at give god mening, at interne kontroller kan gøre det muligt for revisor at indsamle mindre revisionsbevis og alligevel udtrykke en passende konklusion om regnskabet.

Imidlertid kræver fastsættelsen af opdagelsesrisikoen og tilpasningen af revisionshandlingerne derefter, at revisor kender risikoen for væsentlig fejlinformation. Dette gør revisor ved at udføre risikovurderingshandling, hvilket primært bliver reguleret i ISA 315, som netop handler om identifikation og vurdering af risiciene for væsentlig fejlinformation. Dette vil der derfor blive set på i det følgende afsnit.

#### **4.2. Risikovurderingshandling**

ISA 315 omhandler revisors ansvar for at identificere risici for væsentlig fejlinformation via sin forståelse af virksomheden og dens omgivelser. Som en del af denne forståelse indgår også forståelse af den interne kontrol. Det noteres i den forbindelse, at når revisor her vurderer risikoen for væsentlig fejlinformation, så er det uanset om denne fejlinformation måtte skyldes besvigelser eller fejl<sup>56</sup>. Fokus er således udelukkende på fejlinformation som kan gøre regnskabet upålideligt for regnskabsbruger at basere sine beslutninger på.

Vurderingen af hvor meget der skal til for at et regnskab er væsentligt fejlbehæftet afhænger af den væsentlighedsbetragtning som revisor anlægger ved udførelsen af sin revision. Væsentlighedsbetragtninger er uden for denne opgaves scope og omtales derfor ikke yderligere her.

Når revisor vurderer risikoen for væsentlig fejlinformation, skal han både tage højde for hvilke regnskabsposter der kan indeholde væsentlig fejlinformation og hvilke revisionsmål

---

<sup>56</sup> En tilføjelse hertil er, at revisor ved vurderingen af om en risiko er *betydelig* skal vurdere om der er tale om en besvigelserisiko jf. ISA 315 afsnit 28 a. Besvigelser behandles ikke særskilt i denne opgave, hvorfor fokus holdes på væsentlig fejlinformation i regnskabet uanset om den skyldes besvigelser eller fejl.

der vil være de risikofyldte<sup>57</sup>. Særligt høje risici kaldes ”betydelige risici” i henhold til ISA 315 og disse kræver særlige revisionsmæssige overvejelser<sup>58</sup>. For eksempel kan revisor vurdere at der er risiko for væsentlig fejlinformation i regnskabsposten ”tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser”, men at denne risiko omhandler alene værdiansættelsen af debitorerne. Det vil i så fald være værdiansættelsesrisikoen som revisor skal reagere på ved at tilpasse sine revisionshandlinger, mens fx tilstedeværelsen af debitorerne ikke vil være en lige så kritisk risiko. Dette eksempel kan yderligere udvides til at forklare hvorfor det i henhold til ISA’erne er så vigtigt at revisor har en forståelse for klientvirksomhedens forretning. Hvis der fx er tale om en virksomhed der er leverandør til håndværkere eller byggevirksomheder, kan den økonomiske krise have medført at klientvirksomhedens debitorer har en dårlig økonomi og ikke er i stand til at betale deres regninger. I så fald vil der, alt andet lige, ikke være forhøjet risiko omkring tilgodehavendernes tilstedeværelse mens værdiansættelsen er en større risiko. Det bemærkes her, at revisor bliver nødt til at kende til både klientvirksomhedens forretning og kunder og til tendenser i branchen og i samfundet, for at han kan vurdere risikoen for væsentlig fejlinformation. Det forklarer derfor hvorfor det ikke er nok, at revisor kun har kendskab til virksomhedens regnskab, men også har nogle ”blødere” overvejelser med når han skal identificere risici for væsentlig fejlinformation.

Revisor skal i henhold til ISA 315 forespørge den daglige ledelse og andre relevante personer for at finde frem til risici for væsentlig fejlinformation. Herudover skal revisor udføre analytiske handlinger samt observation og inspektion. Analytiske handlinger kan være i form af en regnskabsanalyse hvor revisor ser på indre sammenhænge i regnskabet og fx analyserer på nøgletal for at se usædvanlige sammenhænge. I ovenfor nævnte eksempel med værdiansættelsen på debitorerne, kunne revisor fx spotte denne risiko ved fx at analysere debitorernes størrelse i forhold til omsætningen og konstatere at debitorernes omsætningshastighed er lav i forhold til fx tidligere år. Denne indikation kan revisor så følge op på, således at revisor tilpasser sine revisionshandlinger til afdækning af forholdet. Observation og inspektion anvendes af revisor til at underbygge de svar som han har indhentet fra ledelse og andre relevante personer og det kan fx være ved at se dokumentation på den information som revisor er blevet informeret om.

Når revisor har vurderet at en risiko er betydelig, så skal revisor tilpasse sine revisionshandlinger herefter, og ISA’erne stiller særlige krav til hvordan revisor skal forholde sig til betydelige risici. ISA’erne kræver, at revisor skal opnå en forståelse for virksomhedens kontroller og kontrolaktiviteter, der er relevante for denne type risici.

---

<sup>57</sup> ISA 315 afsnit 3.

<sup>58</sup> ISA 315 afsnit 4 e.



For så vidt angår ISA kravene til revisors forståelse af den interne kontrol, så er dette ligeledes adresseret i ISA 315, hvor revisor overordnet skal:

*”... opnå en forståelse af intern kontrol, som er relevant for revisionen. Selv om de fleste kontroller, der er relevante for revisionen, sandsynligvis relaterer til regnskabsaflæggelsen, er det ikke alle kontroller med relation til regnskabsaflæggelse, som er relevante for revisionen. Det er revisors faglige vurdering, der afgør, om en kontrol i sig selv eller i kombination med andre kontroller er relevant for revisionen.”<sup>59</sup>*

Det betyder, at revisor ikke behøver at opnå en forståelse for *alle* interne kontroller der relaterer sig til regnskabsaflæggelsen, men kun dem som er relevante for revisionen. Når revisor skal vurdere om kontroller er relevante for revisionen, er det med udgangspunkt i faktorer som fx væsentlighed, kompleksitet i virksomhedens drift og om kontrollen alene eller kombineret med andre kontroller forebygger eller opdager og korrigerer væsentlig fejlinformation<sup>60</sup>. Uden at det helt specifikt er forklaret hvornår en kontrol er relevant for revisionen, må det formodes at revisor vil vurdere en kontrol relevant såfremt kontrollen kan være med til at fange fejlinformation i regnskabet. Dette synes i øvrigt at hænge fint sammen med vores gennemgang af revisionsrisikomodelen, som netop sagde, at omfanget af revisors handlinger kan påvirkes af hvor godt de interne kontroller afdækker risikoen for fejl. Det bemærkes dog, at når revisor vurderer om en risiko er betydelig, så er det uden hensynstagen til interne kontroller der er med til at afdække risikoen, dvs. revisor vurderer den iboende risiko.

Såfremt der er tale om betydelige risici<sup>61</sup>, så kræver ISA’erne, at revisor opnår en forståelse for virksomhedens relevante interne kontroller, *uanset* om revisor vil basere sig på disse interne kontroller eller ej<sup>62</sup>.

Ud over at revisor skal opnå en forståelse for de interne kontroller når der er tale om betydelige risici, så skal revisor også opnå en sådan forståelse når der er identificeret ikke-betydelige risici hvor substanshandling alene ikke kan give tilstrækkelig og egnet revisionsbevis<sup>63</sup>. Et eksempel herpå kunne være på regnskabsposten ”gæld til leverandører” hvor tilstrækkelig og egnet revisionsbevis omkring fuldstændigheden kan være svær at opnå

---

<sup>59</sup> ISA 315 afsnit 12.

<sup>60</sup> ISA 315 afsnit A61.

<sup>61</sup> Faktorer der indikerer at en risiko er betydelig fremgår af ISA 315 afsnit 28.

<sup>62</sup> Udledes af ISA 315 afsnit 29.

<sup>63</sup> ISA 315 afsnit 30 og A127-A129.

igennem ren substansrevision fx fordi der er tale om mange rutineprægede transaktioner, hvor bogføringen sker automatisk i systemet. Det vil i så fald være nødvendigt for revisor at forstå hvordan systemet og processen – og herunder de automatiserede interne kontroller – er sat op, for at han kan tilpasse sin reaktion på risikoen omkring fuldstændigheden af kreditorerne.

Efter at revisor har identificeret risici for væsentlig fejlinformation, herunder betydelige risici, og identificeret de relevante interne kontroller, skal han opnå en forståelse af de relevante interne kontroller. Det er her ikke tilstrækkeligt, at han forespørger ledelsen og andre relevante personer. Her skal revisor også udføre handlinger i form af fx observation af procedurerne eller inspektion af relevant dokumentation<sup>64</sup>. Formålet med disse handlinger er, at revisor opnår overbevisning om kontrollernes udformning og implementering. Der skelnes her mellem:

- 1) kontrollers udformning (kontrollernes design),
- 2) kontrollers implementering (at kontrollerne er til stede og at de anvendes af virksomheden) og
- 3) kontrollers effektivitet (at kontrollerne har været udført i perioden der revideres).

Når der er tale om opnåelse af en forståelse for kontrollerne, er det således kun de første to elementer, der er nødvendige at opnå overbevisning om. Der er således ikke noget krav om, at revisor opnår overbevisning om kontrollernes effektivitet, hverken når der er tale om normale eller når der er tale om betydelige risici. Det kan virke underligt at revisor skal opnå overbevisning om en controls udformning og implementering uden at han opnår overbevisning om dens effektivitet. Dette hænger dog sammen med at risikovurderingshandlingerne principielt udføres *inden* revisor har besluttet om han vil basere sig på de interne kontroller, og derfor er test af kontrollernes effektivitet ikke nødvendigt på dette tidspunkt i revisionen<sup>65</sup>. Hvis revisor vælger at basere sig på de interne kontroller, så vil han være nødt til også at opnå overbevisning om kontrollernes effektivitet. Dette er adresseret i ISA 330 og bliver behandlet i opgavens næste kapitel.

Ovenstående risikovurderingshandling kan i praksis være tidskrævende at udføre for revisor, men er der tale om en tilbagevendende revision, og har revisor et godt kendskab til

---

<sup>64</sup> ISA 315 afsnit A67.

<sup>65</sup> Det er dog muligt og tilladt for revisor at teste kontrollers effektivitet samtidig med opnåelsen af overbevisning om kontrollernes udformning og implementering. Dette omtales i næste kapitel, hvor test af kontroller gennemgås.

klienten, så kan revisor til en vis grad anvende sit tidligere kendskab til klienten og de væsentlige risici for væsentlig fejlinformation i regnskabet, når han udfører risikovurderingshandlingerne. I så fald skal revisor vurdere hvorvidt der er sket ændringer i forhold til tidligere år, som giver anledning til at risiciene kan være ændret<sup>66</sup>. Et eksempel på en ændring kan fx være, at virksomheden i regnskabsåret har foretaget nogle ikke-rutineprægede transaktioner, eller transaktioner hvor der kan være en høj grad af skøn involveret eller hvis virksomheden har fået nye it-systemer, som anvendes i regnskabsafslæggelsesprocessen.

Det noteres i øvrigt, at risikovurderingshandlingerne er en løbende proces, og at revisor når han "bliver klogere" i løbet af sin revision, bliver nødt til at tilpasse sine revisionsplaner såfremt der identificeres nye risici<sup>67</sup>.

#### **4.3. Fastsættelse af revisionsstrategi**

Efter at revisor har identificeret risikoen for væsentlig fejlinformation, samt opnået en forståelse for udformningen og implementeringen af interne kontroller der er relevante for revisionen, herunder kontroller der er med til at afdække betydelige risici og kontroller der er med til at afdække risici hvor substansrevision alene ikke kan give tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis, skal revisor tilpasse sine revisionshandlinger således, at han opnår tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis. Dette revisionsbevis kan opnås på to måder:

- 1- test af kontroller
- 2- substanshandlinger

Som omtalt i forrige kapitel, går test af kontroller ud på at opnå overbevisning om kontrollernes effektivitet i den reviderede periode. Revisor skal teste kontroller såfremt revisionsbevis fra substanshandlinger ikke er tilstrækkeligt eller egnet<sup>68</sup>. Et eksempel herpå er givet i ISA 330 afsnit A24, hvor der i en virksomhed ikke udarbejdes dokumentation for transaktioner på andre måder end via it-systemet. I sådan et tilfælde skal revisor altså teste kontroller. Endvidere skal revisor teste kontroller, hvis han har en forventning om, at kontrollerne fungerer effektivt<sup>69</sup>. Formuleringen i ISA-teksten er således:

---

<sup>66</sup> ISA 315 afsnit A12-A13.

<sup>67</sup> ISA 330 afsnit 24.

<sup>68</sup> ISA 330 afsnit 8 b.

<sup>69</sup> ISA 330 afsnit 8 a.

*”Revisor skal udforme og udføre test af kontroller for at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for relevante kontrollers funktionalitet, hvis:*

*(a) revisors vurdering af risici for væsentlig fejlinformation på revisionsmålsniveau indeholder en forventning om, at kontrollerne fungerer effektivt (dvs. at revisor har til hensigt at basere revisionen på kontrollers funktionalitet ved fastlæggelsen af arten, den tidsmæssige placering og omfanget af substanshandlinger), eller*

*(b) substanshandlinger ikke alene kan give tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis på revisionsmålsniveau...”*<sup>70</sup>

Det kan her diskuteres hvorvidt ISA 330 er klar omkring hvornår revisor skal teste kontroller. Hvis revisor eksempelvis har en forventning om at kontrollerne fungerer effektivt, så er det ikke altid ensbetydende med at revisor har til hensigt at basere revisionen på kontrollers funktionalitet. Det kan fx godt være at selskabet har gode velfungerende kontroller omkring en regnskabspost, men at revisor alligevel kan opnå tilstrækkelig og egnet revisionsbevis på en mere effektiv måde ved kun at udføre substanshandlinger. Ikke desto mindre må det udledes ud fra teksten i standarden, at revisor (kun) behøver at teste kontrollers effektivitet såfremt revisor vil basere sig på de pågældende kontroller.

Substanshandlinger kan opdeles i to typer: (i) substansanalytiske handlinger og (ii) detailrevision (bilagsrevision).

Såfremt revisor vurderer, at han vil basere sig på kontroller, så er det dog ikke tilstrækkeligt kun at basere sig på kontroller. I henhold til ISA 330<sup>71</sup>, skal revisor altid udføre substanshandlinger ud over at basere sig på kontroller. Endvidere kræver ISA330 at der altid skal udføres detailrevision, såfremt der er tale om en betydelig risiko for væsentlig fejlinformation, og revisor ikke baserer sig på kontroller. Dette kan opsummeres således:

Alle væsentlige regnskabsposter:

- Basing på kontroller er ikke tilstrækkelig. Der skal altid udføres substansrevision enten som analyse eller detailrevision eller en kombination.

Betydelige risici:

---

<sup>70</sup> Citat fra ISA 330 afsnit 8.

<sup>71</sup> ISA 330 afsnit 18.

- Revisor skal opnå en forståelse for de interne kontroller (design + implementering, men ikke effektivitet).
- Hvis revisor baserer sig på kontroller, kan analyse være tilstrækkelig som substansrevision. Der er ikke krav om, at revisor udfører detailrevision.
- Hvis revisor ikke baserer sig på kontroller men udfører ren substansrevision, så skal der udføres detailrevision<sup>72</sup>. Analyse er ikke tilstrækkelig.

Som det fremgår af ovenstående, så kan revisionen ofte bestå af en blanding af de forskellige handlinger. Revisor kan for nogle regnskabsposter vælge at basere sig på kontroller, mens han for andre kan vælge at udføre ren substansrevision.

#### *Delkonklusion 4*

Revisors handlinger afhænger i høj grad af hvilke interne kontroller selskabet har implementeret, og om revisor forventer at kunne basere sin revision på disse interne kontroller. Jo stærkere kontroller selskabet har implementeret, desto mindre er risikoen for væsentlig fejlinformation. Inden revisor kan fastsætte sin revisionsstrategi, skal han derfor opnå en forståelse af selskabets interne kontroller. Denne forståelse skal han opnå for kontroller der afdækker betydelige risici og for kontroller, der afdækker risici på områder, hvor substansrevision alene ikke kan give revisor tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis. Det gør han ved at vurdere kontrollernes design og implementering. Efter at revisor har opnået denne forståelse, kan han fastsætte sin revisionsstrategi, hvor han vælger om kontroller skal testes. Kontrollers effektivitet skal testes, når revisor har en forventning om at de fungerer og han har til hensigt at basere sig på dem.

#### **4.4. Planlægning og udførelse af kontrolrevision og revisors test af de interne kontroller**

Når revisor tester kontroller, skal han fastsætte følgende som vil blive gennemgået i dette afsnit<sup>73</sup>.

- Arten af test af kontroller
- Omfanget af test af kontroller
- Den tidsmæssige placering af test af kontroller

---

<sup>72</sup> ISA 330 afsnit 21.

<sup>73</sup> ISA 330 afsnit 6 og 10-11.

#### 4.4.1. Arten af test af kontroller

Når revisor tester kontroller, kan han vælge mellem forskellige testtyper (arten af test<sup>74</sup>). Der kræves mere sandsynliggørende revisionsbevis jo større tillid revisor tillægger kontrollernes effektivitet<sup>75</sup>. Revisor kan fx foretage<sup>76</sup>:

- Forespørgsel
- Observation
- Inspektion
- Genudførelse

Ovenstående er oplistet i rangorden, således at den første type normalt giver mindst overbevisning og den sidste giver mest overbevisning. Når revisor foretager forespørgsel, så ser og undersøger han ingen dokumentation på at kontrollen har fungeret effektivt. Forespørgsel er ikke alene tilstrækkelig til at konkludere hvorvidt kontroller har fungeret effektivt<sup>77</sup>. Forespørgsel kan derimod udføres som en supplerende handling dvs. sammen med en af de øvrige testtyper. Forespørgsel kan endvidere bruges til at opnå overbevisning om en resterende periode – det kommer opgaven ind på senere.

Observation går ud på, at revisor overværer kontrollen mens den bliver udført. Fx kan revisor se en medarbejder i regnskabsafdelingen lave en afstemning, gennemgå en rapport eller lignende. Denne testtype giver revisor stærkere overbevisning omkring at kontrollen fungerer, men der er den ulempe ved den, at medarbejderen kan have interesse i at gøre sit arbejde mere grundigt når revisor er til stede, end hvis revisor ikke var til stede. Derfor skal revisor være lidt mere forsigtig, hvis han ud fra sin observation konkluderer at kontrollen er effektiv. Endvidere er der den ulempe ved denne testtype, at den naturligvis kræver at revisor er til stede hos klienten, når kontrollen bliver udført. Dette er selvfølgelig ikke altid praktisk muligt, og i mange tilfælde heller ikke effektivt. Hvis der fx er tale om mange forskellige kontroller, som revisor gerne vil teste ved observation, og at disse kontroller udføres på forskellige tidspunkter, så er det naturligvis uhensigtsmæssigt at revisor altid skal være til stede når kontrollerne udføres. Fordelen ved denne testtype er derimod, at revisor har mulighed for at se hvordan kontrollen i praksis udføres, dvs. at få en bedre forståelse end når han blot foretager forespørgsel.

---

<sup>74</sup> ISA 330 afsnit A5.

<sup>75</sup> ISA 330 afsnit 9 og ISA 530 bilag 2.

<sup>76</sup> ISA 330 afsnit A5.

<sup>77</sup> ISA 330 afsnit 10 a.

Inspektion eller eksamination er en testtype som går ud på at revisor gennemgår den dokumentation som klienten har lavet når han udførte kontrollen. Hvis der fx er tale om en afstemning, så kan denne dokumentation bestå af en liste som er blevet stemt af til en anden liste. Disse lister kan fx være underskrevne og daterede af den person der har udført kontrollen og underskrevet af en anden person som har gennemgået afstemningen. Når revisor undersøger denne dokumentation, er dette et godt bevis på at den kontrol, som revisor i forvejen har vurderet designet på, faktisk også har været udført sådan som den skulle. Hvad revisor ikke kan se når han foretager inspektion er dog hvorvidt udføreren fx har været grundig, og om den person der har gennemgået afstemningen efterfølgende overhovedet har kigget på det udførte arbejde eller blot har underskrevet på det. Endvidere kan det, hvis der er tale om en kompleks kontrol eller en kontrol hvor der ligger meget dokumentation, være svært eller tidskrævende for revisor at gennemskue dokumentationen og på baggrund af den vurdere om kontrollen har været udført effektivt. Det kan derfor ses, at det ofte vil give mening for revisor at udføre en kombination af de forskellige testtyper. Hvis revisor tester kontroller flere gange i løbet af regnskabsåret, kan revisor fx sammensætte sine testtyper således, at han første gang tester kontrollen ved at udføre observation, for på den måde at få en forståelse for hvad der udføres. Når revisor anden gang skal kigge på kontrollen vil han derfor være bedre i stand til fx at udføre inspektion, fordi han allerede er blevet bekendt med hvordan kontrollen dokumenteres.

Den sidste og ”tungeste” testtype er genudførelse af kontrollen. Dette går ud på at revisor selv udfører den kontrol som klienten har udført, for på den måde at se, om han kommer frem til samme resultater som klienten. Denne testtype er særlig god til at vurdere hvorvidt medarbejderen hos klienten har været grundig nok i sin udførelse af kontrollen. Hvis der fx er tale om en afstemning, så kan revisor efterprøve om han finder de samme afstemningsposter som klienten har fundet.

#### *4.4.2. Omfanget af test af kontroller*

Når revisor tester en kontrol, kan der være behov for, at han tester den samme kontrol flere gange. Omfanget af test af kontroller er defineret som stikprøvestørrelsen eller antallet af kontroludførelser der testes<sup>78</sup>. Hvis en kontrol fx er en daglig godkendelse af betalinger i banken, så er det ikke tilstrækkeligt at revisor blot tester denne kontrol én gang i løbet af regnskabsåret. Antallet af gange en revisor skal teste en kontrol afhænger af en række faktorer. Hyppigheden af kontrollens udførelse er en væsentlig faktor her. Andre faktorer er

---

<sup>78</sup> ISA 330 afsnit A7.

hvor lang en periode revisor vil opnå overbevisning omkring, hvor kompleks en kontrol er eller hvor hyppigt det forventes, at en kontrol vil fejle. Endvidere kan revisors stikprøvestørrelse blive mindre, hvis revisor også baserer sig på andre kontroller til opnåelse af overbevisning omkring det samme revisionsmål for den pågældende regnskabspost<sup>79</sup>. Jo større en stikprøve revisor tester, desto mindre bliver stikprøverisikoen.

I praksis vil revisor typisk skulle opnå overbevisning omkring hele regnskabsåret. Når han udvælger sine stikprøver, skal revisor først definere populationens størrelse, hvorefter han skal vælge en stikprøvestørrelse der er tilstrækkelig stor til at minimere stikprøverisikoen til et acceptabelt niveau<sup>80</sup>. ISA'erne definerer ikke præcise stikprøvestørrelser, så det må formodes at denne vurdering vil afhænge af revisors professionelle dømmekraft afhængigt af de faktorer der har påvirkning på vurderingen af stikprøvestørrelsen. Det må endvidere formodes, at der kunne udvikles modeller til fastsættelse af stikprøvestørrelser, hvor man ud fra en række kriterier omkring kontrollen, kan få en indikation på hvor stor en rimelig stikprøve man skal tage, fx i form af et beslutningstræ.

Når revisor har fastlagt sin stikprøvestørrelse, skal han sørge for at alle enheder i populationen har en mulighed for at blive udtaget<sup>81</sup>. Hvis revisor fx tester en månedlig kontrol, så skal alle månederne potentielt kunne blive udtaget til test. Dette begrundes i øvrigt hvorfor revisors test skal afdække hele den reviderede periode – hvilket opgavens næste afsnit kommer ind på.

Revisor skal endvidere være opmærksom på, at nogle kontroller afhænger af andre indirekte kontroller. Hvis en manuel kontrol fx går ud på, at afstemme en debitorliste til finanssystemet, så kræver det, at denne debitorliste er korrekt. Dette kan være betinget af at der er en række It-kontroller der har været med til at sikre at listen kommer korrekt ud. Dette kan typisk være generelle It-kontroller<sup>82</sup>. Her skal revisor overveje behovet for også at teste de indirekte kontroller.

#### *4.4.3. Den tidsmæssige placering af test af kontroller*

ISA'erne definerer den tidsmæssige placering således:

---

<sup>79</sup> ISA 330 afsnit A28.

<sup>80</sup> ISA 530 afsnit 6-8

<sup>81</sup> ISA 530 afsnit 8.

<sup>82</sup> ISA 330 afsnit A30.



*”Den tidsmæssige placering af en revisionshandling henviser til, hvornår denne udføres, eller til perioden eller datoen, som revisionsbeviset vedrører”.<sup>83</sup>*

Når revisor baserer sig på kontroller, så er det vigtigt, at revisor har testet kontrollernes funktionalitet i hele den periode som revisor ønsker at opnå overbevisning omkring<sup>84</sup>. Typisk vil dette være hele regnskabsåret. Hvis revisor fx tester kontroller under den løbende revision før regnskabsårets udgang, så skal han altså foretage opfølgning eller supplerende handlinger fx i forbindelse med statusrevisionen for at opnå overbevisning om at kontrollerne har fungeret effektivt i den resterende del af den periode som revisor ønsker overbevisning omkring. Dette hænger fint sammen med de generelle krav i ISA 530 omkring stikprøvestørrelser, hvoraf det fremgår at alle enheder i populationen skal have en chance for at blive udtaget til test.

Ud over de ovennævnte faktorer, kan revisors anvendelse af den interne revisionsfunktionens arbejde påvirke arten, omfanget og den tidsmæssige placering af revisors handlinger i forbindelse med test af de interne kontroller. Dette vil der blive set på i det følgende afsnit.

#### *Delkonklusion 5*

Når revisor tester kontroller, skal han tage stilling til arten, omfanget og den tidsmæssige placering af tests. Arten af tests, fx forespørgsel, observation, inspektion eller genudførelse, bestemmer hvor stor sikkerhed revisor opnår for kontrollernes funktionalitet. Ofte vil en kombination af forskellige arter være relevant. Omfanget af tests handler om stikprøvestørrelsen ved test af kontroller og om behovet for test af indirekte kontroller. En større stikprøve giver en bedre overbevisning om kontrollernes funktionalitet og mindsker derved stikprøverisikoen. Revisor skal sørge for at teste kontrollernes funktionalitet i hele den periode hvor han ønsker at basere sig på kontrollerne, hvilket typisk er hele regnskabsåret. Tester revisor kontroller i løbet af året, skal han derfor foretage handlinger ved årsafslutning for at opnå overbevisning om funktionaliteten i perioden efter hans test i løbet af året.

#### **4.5. Revisors anvendelse af den interne revisionsfunktionens arbejde**

Ud over at revisor selv kan teste de interne kontroller hos klienten, har revisor mulighed for at basere sig på klientens interne revisionsfunktion, hvis der forefindes en sådan. Den interne revisionsfunktion er etableret af selskabet selv, og får sine opgaver og mål fra den daglige

---

<sup>83</sup> ISA 330 afsnit A6.

<sup>84</sup> ISA 330 afsnit 11.

ledelse og/eller den øverste ledelse<sup>85</sup>. Opgaverne er fx at foretager undersøgelser, vurderinger og test af de interne kontroller.

Den interne revisionsfunktion kan således have andre mål end den eksterne revisor, men der kan være tilfælde hvor der er sammenfald i målene og i metoderne til at komme frem til disse mål. I disse tilfælde kan revisor gøre brug af den interne revisionsfunktionens arbejde til at opnå sine egne mål. Her skal det bemærkes, at det uanset anvendelsen af interne revisors arbejde, altid er den eksterne revisor der har ansvaret for revisionskonklusionen<sup>86</sup>.

Når den eksterne revisor selv er ansvarlig for revisionskonklusionen, giver det fin mening, at han derfor skal have et godt kendskab til den interne revisionsfunktionens arbejde, når han baserer sig på dette. Der er derfor en række krav til hvordan den eksterne revisor skal forholde sig såfremt han vil gøre brug af den interne revisors arbejde. Disse krav er behandlet i ISA 610.

Standardens afsnit 4 nævner, at den interne revisionsfunktion ikke er tilstrækkelig uafhængig af virksomheden sådan som det kræves af den eksterne revisor. Dette virker korrekt, idet de interne revisorer er ansat i den samme virksomhed som de reviderer. Hvad der imidlertid er interessant, er om den eksterne revision i praksis altid er mere uafhængig af virksomheden end den interne. Denne problemstilling kan især tænkes at være relevant når der er tale om fx en meget stor klient, som revisionsvirksomheden har interesse i at være revisor for og ikke vil miste. I disse tilfælde kan det tænkes, at revisionsvirksomheden vil gå langt for at tilfredsstille virksomhedsledelsen hvis revisor fx har fundet en fejl som selskabet ikke ønsker at rette eller ikke kan rette. Hvor virksomhedsledelsen har mulighed for at vælge en anden ekstern revisionsvirksomhed, har den ikke på samme måde mulighed for at vælge en anden intern revisionsfunktion. Mens at denne problemstilling er relevant at overveje i forhold til ISA 610, hører den dog uden for denne opgaves område, hvorfor den ikke vil blive behandlet yderligere.

Når revisor under sine indledende revisionshandlinger har fastlagt, at den interne revisionsfunktionens arbejde kan være anvendeligt for ham, skal han<sup>87</sup>:

- vurdere den interne revisionsfunktion for så vidt angår objektivitet, faglige kompetencer, hvorvidt arbejdet vil blive udført med fornødent omhu samt hvorvidt kommunikationen med den interne revisionsfunktion vil være effektiv.

---

<sup>85</sup> ISA 610 afsnit 3.

<sup>86</sup> ISA 610 afsnit 4.

<sup>87</sup> ISA 610 afsnit 8-10.

- fastlægge den indvirkning som anvendelsen af den interne revisors arbejde vil have på arten, omfanget og tidsmæssige placering af den eksterne revisors handlinger.

Ud over ovenstående, skal den eksterne revisor vurdere det arbejde som er udført af den interne revisor og udføre revisionshandling på dette arbejde, før han kan basere sig på det dvs. om det kan opfylde den eksterne revisors mål. Den eksterne revisor kan fx genudføre de handlinger som den interne revisor har udført, eller han kan observere den interne revisors handlinger<sup>88</sup>.

Ovenstående gælder for anvendelse af den interne revisionsfunktionens arbejde generelt, og gælder således også for test af kontroller uden at begrænse sig hertil.

Revisor kan, ud over at basere sig på den interne revisionsfunktion, også i visse tilfælde basere sig på andre revisors arbejde, fx serviceleverandørs revisor i henhold til ISAE 3402, eller på eksperter arbejde i henhold til ISA 500 og ISA 620. Dette ligger uden for opgavens emne, og vil derfor ikke blive behandlet her.

### *Delkonklusion 6*

Revisor har mulighed for at anvende en del af den interne revisors arbejde. For at kunne gøre dette, er der en række krav til hvilke handlinger revisor skal udføre for at sikre sig, at den interne revisor er tilstrækkelig kompetent og objektiv. Herudover skal revisor vurdere den interne revisors arbejde for at kunne konkludere om det er brugbart til den eksterne revisors formål. Til slut skal revisor vurdere hvordan anvendelsen af den interne revisions arbejde påvirker arten, omfanget og den tidsmæssige placering af den eksterne revisors revisionshandling. Uanset anvendelsen af den interne revisions arbejde, er det altid den eksterne revisor der har ansvaret for revisionskonklusionen.

## **5. Revisors rapportering omkring de interne kontroller**

### **5.1. Identificerede kontrolsvagheders påvirkning på revisors påtegning på regnskabet**

Revisors kommunikation i forbindelse med revisionen af regnskaber er reguleret i revisionsstandarderne, men også gennem erklæringsbekendtgørelsen, når det handler om revisionspåtegningen. Revisors primære ”produkt” er revisionspåtegningen på regnskabet.

---

<sup>88</sup> ISA 610 afsnit A6.

Denne påtegning kan enten være blank eller modificeret. En blank påtegning er en påtegning hvor revisor med høj grad af sikkerhed og uden forbehold eller supplerende oplysninger, udtrykker at regnskabet er retvisende. En modificeret påtegning er en påtegning, hvor revisor tager forbehold eller angiver supplerende oplysninger<sup>89</sup>. Forskellen mellem et forbehold og en supplerende oplysning er overordnet, at et forbehold påvirker revisors konklusion mens en supplerende oplysning ikke påvirker konklusionen. Derfor anføres supplerende oplysninger efter konklusionsafsnittet i revisionspåtegningen for at tydeliggøre, at de ikke påvirker den afgivne konklusion.

Ud over at revisors konklusion kan påvirkes af et forbehold, kan påtegningen også være modificeret ved at konklusionen enten er afkræftende eller ved at en konklusion ikke kan udtrykkes.

Udformningen af revisors erklæring ved revision af regnskaber reguleres i standarderne gennem ISA 700 (Udformning af en konklusion og afgivelse af erklæring om et regnskab), ISA 705 (Modifikationer til konklusionen i den uafhængige revisors erklæring) og ISA 706 (Supplerende oplysninger vedrørende forståelse af regnskabet og supplerende oplysninger vedrørende forståelse af revisionen i den uafhængige revisors erklæring).

Det fremgår ikke direkte af hverken ISA 700, af ISA 705, af ISA 706 eller af erklæringsbekendtgørelsen om forhold der vedrører de interne kontroller kan give anledning til forbehold, supplerende oplysninger, afkræftende konklusioner eller at der ikke kan udtrykkes en konklusion. Derimod fremgår af ISA'ernes formulering af teksten i revisionspåtegninger at:

*”Ved disse risikovurderinger overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for virksomhedens udarbejdelse af et regnskab, der giver et retvisende billede, med henblik på at udforme revisionshandling, der er passende efter omstændighederne, men ikke med det formål at udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol.”<sup>90</sup>*

Af ovenstående kan fremhæves at revisor netop ikke udtrykker en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. Ud fra dette må det udledes, at såfremt revisor fandt, at den interne kontrol var mangelfuld, så ville revisors påtegning alligevel være formuleret som vist ovenfor. Det vil sige, at revisor ikke ville skrive noget i revisionspåtegningen om svagheder i interne kontroller.

---

<sup>89</sup> Fücksel m.fl., 2009, Revisor – regulering og rapportering s. 223.

<sup>90</sup> Citat fra ISA 700, bilag, eksempel 1.

Dog må det forventes, at såfremt revisor fandt så væsentlige kontrolsvagheder, at de umuliggjorde opnåelsen af en konklusion, fx et bogholderi der er så ringe kontrolleret, at der ikke foreligger et pålideligt datagrundlag for udarbejdelse af regnskabet, så ville revisor fx tage forbehold for dele af eller hele regnskabet eller anbefale at regnskabet ikke bliver godkendt af generalforsamlingen.

Ud fra ovenstående kommer vi frem til, at kontrolsvagheder ikke i sig selv bliver kommunikeret i revisionspåtegningen, men at de kan medvirke til at modificere påtegningen eller revisors konklusion hvis de er så væsentlige, at det ikke er muligt for revisor at afgive en blank påtegning.

Når revisor identificerer svagheder vedrørende de interne kontroller, skal revisor kommunikere disse svagheder til bestyrelsen eller direktionen. Hvem der skal kommunikeres til og hvordan denne kommunikation skal finde sted, vil blive gennemgået i de følgende afsnit.

## ***5.2. Kommunikation af kontrolsvagheder til den øverste ledelse og til den daglige ledelse***

### ***5.2.1. ISA'ernes definition af kontrolsvagheder***

Der er en række revisionsstandarder der beskriver den kommunikation der skal ske mellem revisor og den øverste ledelse eller den daglige ledelse. Disse krav og denne vejledning er ikke samlet i én ISA men er derimod inkluderet i den ISA som har med det pågældende område at gøre. For eksempel indeholder ISA 240 kravene til revisors kommunikation når denne kommunikation omhandler besvigelser. Tilsvarende indeholder ISA 250 kravene til revisors kommunikation når denne kommunikation omhandler manglende eller formodet manglende overholdelse af lovgivning eller anden regulering. ISA 260 omhandler revisors ansvar for kommunikation med den øverste ledelse, når hele den øverste ledelse indgår i den daglige ledelse af virksomheden.

Når det kommer til kommunikation af mangler i den interne kontrol, er der dog en ISA som udelukkende omhandler denne kommunikation; ISA 265 "Kommunikation om mangler i intern kontrol til den øverste ledelse og den daglige ledelse". Det bemærkes, at ISA'en ikke fastsætter yderligere ansvar for at revisor opnår forståelse af den interne kontrol, men den

omhandler udelukkende kommunikationen af de forhold omkring de interne kontroller, som revisor ved udførelsen af sin revision i henhold til ISA 315 og ISA 330, har konstateret<sup>91</sup>.

ISA 265 opdeler manglerne i den interne kontrol i to grupper:

- Mangel i intern kontrol
- Betydelig mangel i intern kontrol

En mangel i den interne kontrol er defineret som at (i) der mangler en nødvendig kontrol til at forebygge eller opdage fejlinformationer rettidigt, eller at (ii) en kontrol er udformet, implementeret eller anvendt sådan at den ikke forebygger eller opdager fejlinformationer rettidigt (se tidligere afsnit i opgaven hvor design, implementering og funktionalitet er beskrevet).

En betydelig mangel er defineret som en mangel eller en kombination af mangler, der er så væsentlig, at den ifølge revisors vurdering, fortjener at få den øverste ledelses opmærksomhed<sup>92</sup>.

Det er i den forbindelse interessant at bemærke, at eftersom standarden ikke kræver yderligere handlinger af revisor end hvad der er krævet i andre standarder, vil revisors rapportering af mangler i intern kontrol derfor afhænge af hvilke handlinger revisor har udført under sin revision. Det betyder, at hvis revisor fx har valgt en kontrolbaseret revisionsstrategi, så kan han alt andet lige have opnået et væsentligt bedre kendskab til selskabets kontroller og derved haft en bedre mulighed for at identificere betydelige mangler og andre mangler. Det betyder at fx den anvendte revisionsstrategi kan være afgørende for hvad der i sidste ende kommunikerer til den øverste ledelse og/eller den daglige ledelse og hvad der ikke kommunikerer.

Det må derfor udledes at ISA 265 vedrører krav til kommunikation af de mangler som revisor ved sin revision har identificeret – og der er således i ikke noget krav om, at revisor skal kommunikere alle betydelige mangler der findes i virksomhedens interne kontrol. Dette fremgår også indirekte af afsnit A29 i standarden som vedrører indholdet af revisors skriftlige kommunikation vedrørende betydelige mangler i intern kontrol:

*”... en tilkendegivelse af, at såfremt revisor havde udført mere omfattende handlinger vedrørende intern kontrol, ville revisor måske have konstateret flere*

---

<sup>91</sup> ISA 265 afsnit 1.

<sup>92</sup> ISA 265 afsnit 6 b.

*mangler, der skulle rapporteres, eller konkluderet, at det faktisk ikke havde været nødvendigt at rapportere nogle af de rapporterede mangler... ”<sup>93</sup>*

Hvis revisor udfører en substansbaseret revision, og derfor ikke baserer sig på de interne kontroller, så kan det derfor i praksis betyde at det som han rapporterer til ledelsen, bliver mindre end hvis han havde udført en kontrolbaseret revision.

Herudover kan det diskuteres hvilke faktorer, der i praksis vil have indvirkning på om revisor vurderer, at en identificeret mangel er betydelig eller at den ikke er det. Standarden nævner en række eksempler og indikationer på forhold der trækker i retning af, at der er tale om en betydelig svaghed (afsnit A6 og A7). Dog lægger standarden alligevel op til, at det er revisors egen vurdering, der i sidste ende afgør om en mangel skal kommunikeres til den øverste ledelse. Det er derfor tænkeligt, at en mangel der af én revisor vurderes at være betydelig, af en anden revisor ikke vil vurderes som sådan. Dette kan fx afhænge af revisorens kendskab til selskabet og omfanget af det arbejde som revisoren har udført vedrørende de interne kontroller. Fx kan revisoren have opnået en dybere forståelse af hvilke kompenserende kontroller der er til stede, og derfor måske være kommet frem til, at den pågældende mangel ikke er betydelig. Derimod ville en anden revisor måske vurdere, at manglen er betydelig, da han ikke er blevet bekendt med eventuelle kompenserende kontroller. Det betyder, at der nødvendigvis må være forskelle i om en mangel vurderes betydelig eller ej.

Det betyder endvidere, at revisors kommunikation vedrørende betydelige mangler ikke kan anses for at være udtømmende eller at den nødvendigvis på korrekt vis har medtaget de relevante betydelige mangler i intern kontrol og udeladt de andre mangler. Dog kan man sige, at de øvrige krav til revisionen i ISA 315 og ISA 330 lægger en ramme for hvilke handlinger revisor som minimum skal udføre (fx at identificere og vurdere ledelsens kontroller til afdækning af betydelige risici), hvorfor det må formodes, at de mest væsentlige kontrolsvagheder – fx de svagheder der vedrører betydelige risici – vil blive opdaget af revisor, uanset om han har valgt en kontrol- eller substansbaseret revisionsstrategi. I praksis vil det måske af hensyn til forventningsafstemning med den øverste ledelse og evt. den daglige ledelse være en god ide for revisor at fremhæve, at de kommunikerede betydelige mangler ikke er udtryk for en samlet liste over alle betydelige mangler, netop sådan som afsnit A29 lægger op til.

Når revisor vurderer om en mangel i intern kontrol er betydelig, skal han i sine overvejelser vurdere sandsynligheden for at der opstår væsentlig fejlinformation og hvor stort et omfang

---

<sup>93</sup> ISA 265 afsnit A29.

den vil have. Det betyder, at revisor godt kan vurdere at en mangel er betydelig, selv om revisor ikke har identificeret en faktisk opstået fejlinformation som følge af denne mangel.

En betydelig mangel kan som tidligere beskrevet godt bestå af flere ikke-betydelige mangler, der, fordi de påvirker samme regnskabspost eller samme revisionsmål, tilsammen udgør en betydelig mangel. Hvis vi for eksempel ser på et område som varelageret i en produktionsvirksomhed, kan det være en mangel at man ikke fx én gang årligt på skæringsdagen optæller varelageret, da det potentielt kan føre til en væsentlig fejl i regnskabet, fx pga. svind (revisionsmålet tilstedeværelse). Hvis den løbende registrering af afgang samtidig ikke sker systematisk, kan dette også være en mangel i intern kontrol, da der ligeledes kan opstå fejl i regnskabet som følge af, at afgang ikke altid registreres (revisionsmålet tilstedeværelse). Disse to mangler kan tilsammen udgøre en betydelig mangel, da der i så fald er flere svagheder der går på den samme regnskabspost og på samme revisionsmål (varelagerets tilstedeværelse). At begge disse mangler eksisterer, kan betyde at der er meget ringe kontrol af varelagerets tilstedeværelse. Havde den ene af de to kontroller eksisteret, ville den muligvis fungere som en kompenserende kontrol, hvorfor manglen muligvis ikke ville være betydelig.

En betydelig mangel kan desuden godt være, at der ikke er sket udbedring af tidligere kommunikerede betydelige mangler eller i nogle tilfælde andre mangler i intern kontrol<sup>94</sup>. Det virker naturligt, at manglende udbedring af en betydelig mangel, kan være en betydelig mangel i sig selv, da den kan være udtryk for at ledelsen ikke handler på at udbedre de fejl og mangler som revisionen har vurderet væsentlige. Det vil sige, at den ”nye” mangel er, at ledelsen ikke har handlet, og ikke at den pågældende mangel ikke er udbedret. Det må derfor formodes, at behovet for, at revisor skriver det som en betydelig mangel når en tidligere kommunikeret betydelig mangel ikke er udbedret, afhænger af hvorvidt ledelsen blot har ignoreret revisors anbefaling eller om ledelsen fx har overvejet revisors anbefaling, vurderet mulighederne for udbedring og besluttet at det fx ikke er økonomisk rentabelt at gennemføre udbedringer. Hvis det er det sidste, så må det formodes at revisor, alt andet lige, ikke skal skrive om manglende udbedring som en betydelig mangel, da ledelsen jo netop har reageret på revisors tidligere anbefaling. Det kan dog være sværere at forstå hvornår at manglende udbedring af en ikke-betydelig mangel kan blive til en betydelig mangel. ISA'en kommer ikke nærmere ind på hvornår manglende udbedring af en ikke-betydelig mangel kan udvikle sig til en betydelig mangel. Det kan dog tænkes, at der er tilfælde hvor revisor har givet den daglige ledelse en række anbefalinger om at andre mangler i intern kontrol bør udbedres, men hvor

---

<sup>94</sup> ISA 265 afsnit A17 og afsnit A24.



den daglige ledelse gang på gang har ignoreret disse anbefalinger. Hvis der så samtidig er tale om mangler der er lette at udbedre og som fx ikke kræver større ressourcer eller indsats, så kan revisor vurdere, at den manglende handling fra den daglige ledelses side er udtryk for manglende engagement eller integritet, hvilket han kan finde relevant at orientere den øverste ledelse om.

### 5.2.2. *Kommunikation til den øverste ledelse*

Overordnet gælder, at betydelige mangler skal kommunikeres til den øverste ledelse, mens andre mangler ikke behøves at kommunikeres til den øverste ledelse men at de *kan* kommunikeres til den daglige ledelse. Kommunikation til den daglige ledelse behandles senere.

Når revisor kommunikerer betydelige mangler i den interne kontrol til den øverste ledelse, er det et krav at denne kommunikation sker skriftligt og rettidigt<sup>95</sup>. I praksis vil denne kommunikation ske i revisionsprotokollatet, som er det middel som revisor bruger til sin kommunikation med den øverste ledelse. Det bemærkes at udarbejdelsen af et revisionsprotokollat ikke er et krav ifølge ISA'erne, som kun nævner, at visse dele af revisors kommunikation med den øverste ledelse skal ske skriftligt. Revisionsprotokollen er et dansk udtryk og et dansk krav, som er fastsat i revisorlovens §20 og §21, hvor det helt overordnet er beskrevet hvad en revisionsprotokol skal indeholde. Før ISA 265 trådte i kraft, gjaldt den tidligere danske revisionsstandard RS 265, som altså blev ophævet da ISA 265 trådte i kraft<sup>96</sup>. I praksis vil indførelsen af ISA 265 således ikke medføre nye krav til danske revisorer, da den samme skriftlige kommunikation allerede var påkrævet i revisionsprotokollen. ISA 265 præciserer således kun hvad der skal kommunikeres.

Selv om revisor tidligere år har kommunikeret en betydelig mangel til den øverste ledelse, skal denne betydelige mangel gentages det efterfølgende år i den skriftlige kommunikation til ledelsen, såfremt den fortsat eksisterer. Det er i den forbindelse uden betydning om den øverste ledelse er klar over denne mangel og fx har valgt ikke at udbedre den pga. praktiske eller økonomiske forhold. Revisor kan dog i sin kommunikation nøjes med at gentage sidste års beskrivelse eller at henvise til den<sup>97</sup>.

Revisors kommunikation til den øverste ledelse omkring mangler i den interne kontrol behøver dog ikke at begrænses til kun at omfatte betydelige mangler. Hvis revisor vurderer

---

<sup>95</sup> ISA 265 afsnit 9.

<sup>96</sup> FSR, "Introduktion til internationale standarder om revision og kvalitetsstyring samt yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning", juni 2011.

<sup>97</sup> ISA 265 afsnit A17.

det relevant at kommunikere andre mangler til den øverste ledelse, eller hvis den øverste ledelse selv har et ønske om at holdes informeret, kan revisor kommunikere andre mangler i intern kontrol end de betydelige mangler. Denne kommunikation behøver dog ikke at ske skriftligt, men kan ske enten skriftligt eller mundtligt afhængigt af hvad revisor vurderer passende<sup>98</sup>.

Revisor kan endvidere i sin revisionsprotokol til den øverste ledelse informere om, at han også har udarbejdet et Management Letter til den daglige ledelse, som beskriver de mangler der er identificeret af revisor, men som efter revisors vurdering ikke fortjener den øverste ledelses opmærksomhed. Management Letter bliver omtalt i det følgende afsnit vedrørende revisors kommunikation til den daglige ledelse.

### *5.2.3. Kommunikation til den daglige ledelse*

De betydelige mangler, som revisor har kommunikeret eller planlægger at kommunikere til den øverste ledelse jf. ovenfor, skal også rettidigt og skriftligt kommunikeres til den daglige ledelse. Dette gælder dog ikke hvor det ikke er hensigtsmæssigt at informere den daglige ledelse om manglerne, fx hvis manglerne rejser tvivl om den daglige ledelses integritet eller kompetence<sup>99</sup>.

Herudover vil det normalt være den daglige ledelse, der skal informeres om andre mangler i intern kontrol, dvs. mangler der ikke er så vigtige at de fortjener den øverste ledelses opmærksomhed. Ligesom at der er en grænse for hvilke mangler der fortjener den øverste ledelses opmærksomhed, er der en grænse for hvilke mangler der fortjener den daglige ledelses opmærksomhed. Det betyder, at revisor i praksis vil kunne identificere mangler i den interne kontrol, som han ikke vurderer nødvendige at informere den daglige ledelse om. Vurderingen af om en mangel skal kommunikeres til den daglige ledelse, afhænger af revisors egen vurdering, hvor han bl.a. skal tage højde for risikoen for og omfanget af fejlinformation i regnskabet som følge af manglen.

Når revisor kommunikerer andre mangler i intern kontrol til den daglige ledelse, kan denne kommunikation enten ske mundtligt eller skriftligt. Det vil sige, at der overordnet gælder samme krav til kommunikationsformen som der gælder ved kommunikationen til den øverste ledelse: at betydelige mangler altid skal kommunikeres skriftligt, mens andre mangler kan kommunikeres mundtligt<sup>100</sup>. Revisors skriftlige kommunikation til den daglige

---

<sup>98</sup> ISA 265 afsnit A25.

<sup>99</sup> ISA 265 afsnit A20.

<sup>100</sup> ISA 265 afsnit A23.

ledelse vil i praksis ske i et Management Letter. Uden at ISA 265 kommer ind på dette, er management letteret en del af ISA'ernes sprog, fx i bilaget til ISA 300 hvor det nævnes at:

*”Drøftelse med den daglige ledelse og den øverste ledelse af den forventede type og tidsmæssige placering af rapporteringer, der skal afgives, samt anden såvel skriftlig som mundtlig kommunikation, herunder revisors erklæring, management letters og kommunikation til den øverste ledelse.”<sup>101</sup>*

Management Letters er således ikke noget krav, men det er dog en praksis som har udviklet sig efterhånden. Udtrykket stammer fra udlandet og anvendes hovedsageligt i de lande hvor der er en enstrengt ledelse, dvs. at de personer som sidder i bestyrelsen, også er direktører i selskabet. Management Letters er i disse tilfælde den eneste kommunikationsform der anvendes af revisor (dvs. at den dækker både kommunikation med hvad der svarer til bestyrelse og hvad der svarer til direktion). I Danmark, hvor der som tidligere nævnt anvendes revisionsprotokoller til kommunikation med bestyrelsen, anvendes udtrykket Management Letters om den skriftlige kommunikation der sker mellem revisor og direktionen eller den daglige ledelse<sup>102</sup>. Da udtrykket ikke bundes i et lovkrav eller en standard, er der ingen formaliserede krav til udformning eller indhold af et Management Letter. Det virker fint i overensstemmelse med ISA 265, at der ikke er standardiserede krav til hvordan kommunikationen med den daglige ledelse skal ske. ISA'en lægger meget op til, at kommunikation af ikke-betydelige mangler kan ske uformelt, og enten skriftligt eller mundtligt, og derfor ville det være upassende at der samtidig var krav til hvordan et Management Letter skulle udformes.

### *Delkonklusion 7*

Mangler i den interne kontrol kommer til udtryk i revisors interne kommunikation til klientvirksomheden på forskellige måder afhængigt af hvor væsentlige de er. Hvis en mangel er så gennemgribende, at det ikke er muligt for revisor at opnå en revisionskonklusion, kan denne mangel påvirke revisionspåtegningen på regnskabet. Hvis en mangel er så væsentlig at den, efter revisors vurdering, fortjener den øverste ledelses opmærksomhed, skal den kommunikeres til den øverste ledelse i en revisionsprotokol og gentages hvert år så længe at manglen ikke er udbedret og stadig vurderes betydelig. Andre mangler, som ikke er betydelige, kommunikeres til den daglige ledelse, hvilket kan ske enten skriftligt i et Management Letter eller i øvrigt skriftligt eller mundtligt. Helt små mangler behøver revisor ikke at kommunikere til ledelsen. Da der ikke er krav om at revisor skal opnå en forståelse for

---

<sup>101</sup> ISA 300, bilag side 2.

<sup>102</sup> Füchsel m.fl., 2010, Revisor – Regulering & Rapportering, side 387.

eller teste alle interne kontroller over den finansielle rapportering, vil revisors kommunikation til ledelsen omkring mangler i intern kontrol ikke altid være fuldstændig, men kun være udtryk for de mangler, som revisor har konstateret igennem sin revision. Dette betyder, at revisor, hvis han ikke baserer sig på de interne kontroller, i praksis kan komme til at rapportere færre ting til bestyrelsen eller den daglige ledelse og alligevel overholde sit rapporteringskrav.

## ***6. Konsekvenser for virksomheden hvis der er meget svage interne kontroller***

Som det fremgik af gennemgangen af COSO frameworket ovenfor, er den interne kontrol en integreret del af den daglige styring i virksomheder. Der er således ikke blot tale om kontrolaktiviteter der skal udføres uden tilknytning til andre dele af virksomheden, men der er derimod tale om et komplekst system der er etableret, for at sikre at virksomheden kan opnå de mål, som er defineret for den. Derfor vil det naturligt have en stor påvirkning på virksomheden, ledelsens eksterne finansielle rapportering og derfor også revisionsprocessen, hvis der er meget svage kontroller.

Det vil altså kunne skabe en lang række udfordringer for virksomheden når der er meget svage kontroller. Linker man dette til COSO frameworket, så betyder meget svage kontroller, at virksomheden har ringe mulighed for at opnå de 3 mål (objectives) som er fastsat i COSO frameworket, dvs. *operations*, *compliance* og *financial reporting*. Man kan derfor diskutere konsekvenserne af meget svage interne kontroller ved at se på hvordan virksomhedens opfyldelse af de tre mål påvirkes.

### *Operations*

Tidligere i opgaven er beskrevet hvilken betydning mangel på klar kommunikation i virksomheden kan have. De ansatte har behov for at føle at der er klart definerede roller og mål og at der er en struktur i arbejdet. Hvis sådan en kommunikation ikke sker på en måde der tilfredsstiller medarbejderne, vil de være mindre tilfredse og mindre motiverede til at yde på deres arbejde. Det vil, alt andet lige, kunne betyde at virksomheder med meget svage informations- og kommunikationskanaler ikke vil være i stand til at dyrke de talenter som de ansatte måtte have. De dygtigste og mest ambitiøse ansatte kan måske endvidere føle, at de

ikke kommer nogen vegne og derfor søge andre arbejdspladser hvor de får mere feedback og får bedre mulighed for at udfolde sig. Alt dette vil skade virksomheden.

Hvis virksomheden endvidere ikke har formaliserede forretningsgange og proces- og kontrolbeskrivelser, vil en sådan udskiftning af medarbejdere kunne medføre, at viden går tabt, og at overlevering ikke sker optimalt. Og selv om de nye ansatte træder til med de bedste intentioner og ambitioner, så kan det tænkes at de hurtigt finder sig selv i et sted hvor der er endnu mindre struktur i arbejdet, ikke klart definerede ansvarsområder mv., hvorfor de heller ikke vil finde arbejdet tiltrækkende. Der kan således skabes en ond spiral, der kan være svær at komme ud af, og som i sidste ende kan betyde at virksomheden har sværere ved at udvikle sig, sværere ved at opnå sine mål eller sværere ved at gennemføre processer effektivt.

Ser man uden for virksomheden, kan disse svagheder også have betydning for de forretningsforbindelser som selskabet har, fx leverandører og kunder. En stor udskiftning i medarbejdere og mangel på formalisering af procedurer og kontroller, kan medføre, at aftaler bliver glemt, deadlines ikke overholdes eller at de ansatte har manglende kendskab til kunders og leverandørers forretninger og ønsker.

Et andet element i den interne kontrol er kontrolmiljøet, tone at the top og hele den stemning og de holdninger der eksisterer i virksomheden. I nogle virksomheder kan der fx være nedskrevne etiske retningslinjer for medarbejderne. Andre steder er det mindre formelt, men hvor det alligevel kan være en selvfølge at visse ting er tilladte mens andre ting ikke tillades. Denne stemning kan betyde at den generelle holdning i en virksomhed er, at man skal være samvittighedsfuld og grundig i udførelsen af sit arbejde og at yde for fællesskabet eller for virksomheden i stedet for at optimere sin egen vinding. Hvis sådan en kultur ikke eksisterer i virksomheder, kan det føre til manglende disciplin, fx at de ansatte sjusker eller ikke er omhyggelige, at man ikke overholder interne og eksterne deadlines, at man ikke hjælper hinanden, at der ikke sker vidensdeling osv. Alle disse forhold vil kunne skade virksomheden på flere måder. For det første kan det tænkes at skabe et ubehageligt arbejdsmiljø som omtalt tidligere. Herudover kan det føre til, at de ansatte udviser uetisk adfærd og fristes til fx at begå besvigelser eller i øvrigt ikke at bidrage til at virksomheden når sine mål.

### *Compliance*

Hvis selskabet ikke har klare procedurer og en god styring, kan det betyde, at de ansatte ikke er opdaterede med hvilke krav der gælder for selskabet. Det kan være krav og regler, der er gældende for alle selskaber fx regler om momsfradrag eller arbejdstider for de ansatte, men

det kan også være kvalitetskrav, hvis der fx er tale om en produktionsvirksomhed eller en medicinalvirksomhed. Når der ikke er en klar proces for hvem der har ansvaret for at følge nye regler og ny lovgivning, risikeres det, at der ikke sker overholdelse af disse regler. Dette kan videre få den betydning at selskabet kommer til at få bøder fra myndigheder eller at nogle af dens produkter fx skal tilbagekaldes, da de ikke overholder fastsatte standarder.

Hvis selskabets ansatte ikke har klart definerede ansvarsområder eller hvis organisationsstrukturen ikke er gennemsigtig, risikeres det at opgaver ”falder mellem to stole” eller bliver glemt, fordi der ikke er nogen systematisk tilgang til opgaverne.

Desuden er implementeringen og opretholdelsen af interne kontroller et lovkrav i sig selv jf. selskabsloven, som gennemgået tidligere i opgaven, hvorfor meget svage interne kontroller i sig selv er en manglende overholdelse af lovgivning. Den manglende styring vil også kunne betyde, at der, alt andet lige, kan være flere af anbefalingerne for god selskabsledelse der ikke overholdes. Under den tidligere gennemgang af anbefalingerne for god selskabsledelse, blev der redegjort for hvilke konsekvenser det kan få for virksomheden, hvis selskabet ikke overholder anbefalingerne og ledelsen derfor skal oplyse i regnskabet om de punkter, som der ikke er sket overholdelse af. Et sådan signal vil alt andet lige have negativ påvirkning på aktiekursen og på interessenternes tillid til virksomheden og dermed ikke bidrage til virksomhedens vækst.

### *Financial reporting*

I forhold til forretningen, vil meget svage kontroller betyde, at ledelsen ikke har pålidelige værktøjer til at styre forretningen. Hvis fejl eller problemer for eksempel ikke rapporteres rettidigt, vil der ikke blive taget hånd om dem, så de bliver løst. Hvis der ikke er en velfungerende risikovurderingsproces, vil virksomheden ikke identificere trusler og muligheder i god tid og derfor kunne rammes af disse trusler eller overhales af konkurrenter der reagerer hurtigere end virksomheden på nye muligheder. Hvis den interne rapportering ikke er pålidelig, kan det være svært at udarbejde fx salgsbudgetter eller planlægge produktionen af varer. Dette vil igen kunne skabe ineffektivitet og dårlig udnyttelse af ressourcer. Forsinkelse i levering til kunder kan ud over utilfredse kunder også medføre ekstra omkostninger fx som følge af manglende overholdelse af deadlines eller som følge af erstatningskrav.

Ligesom at den interne rapportering vil være af ringe kvalitet når der er meget svage kontroller, vil den eksterne rapportering ligeledes bære præg af fejl. At udarbejde et eksternt

finansielt regnskab kan besværliggøres væsentligt, hvis der er meget svage interne kontroller. Både fordi at der kan være de tidligere nævnte problemstillinger om ansvarsområder og arbejdsfordeling, fastholdelse af medarbejdere mv. men også fordi at der ikke vil eksistere de kontrolaktiviteter som skal forebygge og opdage og korrigerer fejlinformation.

Ligesom at virksomheder kan have flere mål end de tre *objectives*, kan betydningen af meget svage interne kontroller påvirke virksomheden på flere måder end nævnt ovenfor. Da opgavens fokus er interne kontroller og kontrolrevision, vil jeg ikke behandle øvrige mål yderligere, men i stedet fortsætte til hvordan revisionsprocessen påvirkes.

### *Delkonklusion 8*

Et selskab med meget svage interne kontroller vil få en lang række udfordringer i opnåelsen af de mål som selskabet har. De svage kontroller vil medføre økonomiske uhensigtsmæssigheder pga. bl.a. ineffektivitet og dårlig styring af fx produktion. Desuden vil en utilstrækkelig risikovurderingsproces medføre en risiko for, at selskabet rammes af trusler og at det ikke udnytter nye muligheder. Desuden risikerer selskabet at overtræde love grundet den manglende struktur og ansvars- og rollefordeling. Den eksterne finansielle rapportering vil ligeledes blive påvirket negativt pga. de manglende kontroller mv. I forhold til revisionen vil det betyde, at revisor bliver nødt til at udføre en substansbaseret revision. Dette bliver der set på i det følgende kapitel.

## ***7. Konsekvenser for revisionsprocessen hvis der skal udføres substansrevision i stedet for kontrolrevision***

Vi har i forrige kapitel set hvordan meget svage kontroller kan påvirke revisors påtegning på regnskabet, hvis svaghederne umuliggør, at revisor kan komme frem til en revisionskonklusion.

I praksis vil revisor dog i langt de fleste tilfælde komme frem til en konklusion omkring rigtigheden af regnskabet selv om der er en eller flere mangler i den interne kontrol. Revisor skal i disse tilfælde finde andre måder at opnå det nødvendige revisionsbevis på.

Hvis vi vender tilbage til revisionsrisikomodellen, vil meget svage interne kontroller betyde, at opdagelsesrisikoen skal minimeres. Da det er den eneste risiko som revisor direkte kan

påvirke, vil svage interne kontroller således betyde, at revisor skal udføre mere arbejde for at den samlede revisionsrisiko kommer ned på et acceptabelt lavt niveau. Denne sammenhæng er forklaret tidligere i opgaven.

Hvis revisor allerede på planlægningstidspunktet havde en forventning – fx fra tidligere års revisioner – om, at selskabet ikke har effektive interne kontroller, som han kan basere sig på, har han besluttet, at han vil foretage en substansbaseret revision. Revisors handlinger skal altså, for de pågældende regnskabsposter eller oplysninger, bestå af substansanalytiske handlinger og detailrevision.

ISA'erne lægger op til at revisor skal teste kontroller der hvor revisor har en forventning om at kontrollerne er effektive (som gennemgået tidligere). ISA'erne beskriver i øvrigt ofte hvordan revisor kan udføre sin revision på den mest økonomiske måde (fx ISA 530 omkring revision ved brug af stikprøver). Det kan derfor været interessant at diskutere hvilken forskel der i praksis vil være mellem en kontrolbaseret revision og en substansbaseret revision, for på den måde at finde frem til hvordan revisionsprocessen vil påvirkes af, at revisor ikke kan basere sig på de interne kontroller.

I den forbindelse vil min sammenligning ske mellem kontrolrevision og detailrevision og ikke involvere analyse. Dette skyldes, at er meget forskelligt hvornår analytiske handlinger egner sig til opnåelse af revisionsbevis, fx at analytiske handlinger kan være relevante når der er tale om mange transaktioner som revisor kan forudsige en forventning omkring, mens analytiske handlinger måske kan være mindre brugbare i andre tilfælde<sup>103</sup>. Derfor vil en forsimpelde forudsætning i det følgende være, at der er tale om en regnskabspost hvor analytiske handlinger alene ikke vil kunne give tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis, dvs. at revisor – uanset om han har udført analyse – skal udføre enten test af kontroller eller detailrevision.

Endvidere vil en forudsætning være, at der er tale om en virksomhed med velfungerende interne kontroller. Dette er ud fra, at revisor i henhold til ISA'erne ikke skal foretage test af kontroller, hvis han ikke forventer at de er fungerende (undtagelser hertil er nævnt tidligere). Således vil det heller ikke diskuteres hvilke konsekvenser det har for revisionen, hvis revisors test af kontroller viser, at hans forventning om at kontrollerne fungerede, var forkert.

En parameter som kan vurderes for at finde ud af om kontrolrevision er at foretrække frem for substansrevision, er hvorvidt kontrolrevision giver stærkere revisionsbevis end

---

<sup>103</sup> ISA 520 afsnit A6.



substansrevision. En anden parameter der kan være interessant at måle på, er hvorvidt en kontrolbaseret revision er mere effektiv tidsmæssigt – og derved billigere – end en substansbaseret revision. Der vil i det følgende blive set på disse to parametre, da det vurderes at det er de to mest interessante.

### **7.1. Styrken af revisionsbevis ved en kontrolbaseret kontra en substansbaseret revision**

ISA 500, som handler om revisionsbevis, kommer ikke ind på hvorvidt revisionsbevis opnået ved test af kontroller generelt kan siges at være stærkere end revisionsbevis opnået ved substanshandlinger, eller omvendt. Der er en række faktorer, som kan tænkes at påvirke dette. Fx kan der være forskel på hvor egnet og hvor tilstrækkeligt revisionsbeviset er, afhængigt af hvilke regnskabsposter der er tale om, hvilke kontroller der er tale om, effektiviteten af kontrolaktiviteterne, det øvrige kontrolmiljø, graden af subjektivitet involveret ved udførelsen af kontroller mv. Som gennemgået tidligere, kræves det af revisor at udføre substanshandlinger vedrørende alle væsentlige regnskabsposter – basering på kontroller er således ikke tilstrækkelig alene. Det modsatte gælder dog ikke, dvs. revisionsbevis opnået ved udførelse af substanshandlinger kan godt stå alene – der er ikke krav om overbevisning fra kontroller. Dette kan være en indikation på, at revisionsbevis fra substanshandlinger i henhold til ISA'erne kan være stærkere end fra test af kontroller. Dog skal man huske på, at et krav om at substanshandlinger skal suppleres med overbevisning fra kontroller ikke ville give mening, da det jo ikke altid er muligt at teste kontroller fx hvis de ikke eksisterer eller ikke er velfungerende.

Når revisor skal opnå revisionsbevis, sammensætter han sine handlinger bl.a. afhængigt af den iboende risiko og kontrolrisikoen. Når revisor udfører en substansbaseret revision skal han (simpelt sagt) ved hjælp af sine substanshandlinger vurdere om det opstillede regnskab er korrekt. Men når revisor baserer sig på kontroller, opnår han revisionsbevis på baggrund af noget arbejde, som er udført af andre personer end revisor selv, nemlig kontrolejerne som udfører kontrollerne. Ved udførelsen af en kontrolbaseret revision, skal revisor derfor ikke kun vurdere rigtigheden af registreringer og regnskabsmæssige skøn, men også vurdere kompetencerne hos de personer som udfører kontrollerne. Det kan i den forbindelse tænkes, at der kræves større eller andre kompetencer for at revisor kan foretage denne vurdering, og det kan alt andet lige gøre revisionsbeviset fra test af kontroller sværere at vurdere.

En af grundene til at revisor skal udføre substanshandlinger vedr. alle væsentlige regnskabsposter er, at der er iboende begrænsninger i den interne kontrol, hvilket inkluderer

risikoen for at ledelsen tilsidesætter denne interne kontrol<sup>104</sup>. Når revisor ikke udfører en kontrolbaseret revision, vil denne risiko ikke være relevant at tage højde for, da revisor alligevel ikke baserer sig på de kontroller der evt. kan være blevet tilsidesat.

I henhold til ISA 505, er eksterne bekræftelser generelt mere pålidelige end revisionsbevis der er genereret internt af virksomheden<sup>105</sup>. Indhentning af eksterne bekræftelser vil normalt være en detailrevisionshandling. Da test af kontroller normalt tager udgangspunkt i dokumentation og revisionsbevis der er genereret internt af virksomheden, vil denne type af stærkt revisionsbevis ikke være muligt at opnå ved hjælp af test af kontroller. Det må betyde at revisionsbevis fra detailrevision potentielt kan være stærkere end revisionsbevis fra kontrolrevision.

Når revisor skal opnå revisionsbevis, skal han udvælge elementer til test. Dette kan han gøre ud fra forskellige metoder. Han kan (i) udvælge alle elementer i populationen, (ii) udvælge specifikke elementer fra populationen eller (iii) udvælge en stikprøve<sup>106</sup>. I henhold til ISA'erne, er det usandsynligt at revisor tester alle elementer i populationen ved test af kontroller, mens denne metode er mere relevant ved detailtest i en række tilfælde<sup>107</sup>. Det må i den forbindelse konstateres, at en 100% undersøgelse alt andet lige giver stærkere revisionsbevis end en stikprøvevis test, da stikprøverisikoen elimineres. Dette er endnu en indikation på, at revisionsbevis fra detailrevision potentielt kan være stærkere end revisionsbevis fra kontrolrevision.

Endvidere fremgår af ISA'erne at:

*”Revisor kan udføre test af kontroller eller substanshandlinger i løbet af året eller ved periodens afslutning. Jo højere risikoen er for væsentlig fejlinformation, desto mere sandsynligt er det, at revisor beslutter, at det er mere effektivt at udføre substanshandlinger tættere på eller på datoen for periodens slutning frem for på et tidligere tidspunkt...”<sup>108</sup>*

Ovenstående er ligeledes et tegn på, at substanshandlinger *kan* give stærkere revisionsbevis end test af kontroller.

---

<sup>104</sup> ISA 330 afsnit A42.

<sup>105</sup> ISA 505 afsnit 2.

<sup>106</sup> ISA 500 afsnit A52.

<sup>107</sup> ISA 500 afsnit A53.

<sup>108</sup> ISA 330 afsnit A11.

Det kan dog tænkes at revisionsbevis for visse typer af substanshandlinger afhænger af den tid som revisor har til rådighed. Fx kan det være umuligt for revisor i starten af januar at teste efterfølgende indbetalinger fra debitorsaldi pr. 31/12. I sådanne tilfælde vil der være en fordel at hente ved at opnå revisionsbevis tidligere på året.

Samlet set, lader det således ikke til, at der er grund til at mene, at revisionsbevis opnået fra test af kontroller er stærkere end det der opnås fra substanshandlinger. Det kan derfor tænkes at årsagen til at test af kontroller tilsyneladende foretrækkes af ISA'erne over substansrevision, er at kontrolrevision er mere økonomisk effektiv at udføre. Dette bliver der set på i det følgende.

### ***7.2. Økonomisk effektivitet i en kontrolbaseret kontra en substansbaseret revision***

Ligesom at mange faktorer kan påvirke hvorvidt test af kontroller kan give stærkere revisionsbevis end substanshandlinger, er der mange forhold der kan have indvirkning på om kontrolbaseret revision er økonomisk mere effektiv end substansbaseret revision. Derfor vil det give mening at sammenligne de to revisionsstrategier ud fra en alt andet lige-betragtning. Dvs. at det forudsættes, at alle faktorer er ens, undtagen den faktor som ønskes undersøgt.

Generelt må det kunne antages, at en væsentlig del af omkostningerne ved en revision hænger sammen med tidsforbruget. Dvs. hvis der medgår flere timer til udførelsen af revisionen, så er revisionen dyrere. Derfor kan det være relevant at se på hvad der påvirker tidsforbruget når der er tale om en kontrolbaseret hhv. substansbaseret revision.

Stikprøvestørrelsen kan i den forbindelse have en betydning på tidsforbruget. Jo større en stikprøve revisor skal udtage og teste, desto længere tid må der alt andet lige medgå.

Da revisor udfører andre revisionshandlinger når han tester kontroller end når han udfører substanshandlinger, så kan en test af én enhed i stikprøven kræve forskellig tid. Det kan derfor være relevant at se, om det er mere tidskrævende at teste én enhed i en kontroltest i forhold til at teste én enhed i en detailtest, eller omvendt.

Endnu et forhold som kan påvirke tidsforbruget, er hvorvidt revisors dokumentation er mere tidskrævende afhængigt af revisionsstrategi. Er det fx "tungere" at dokumentere en detailrevision end det er, at dokumentere test af kontroller?

Da revisor udfører forskellige revisionshandlinger når der udføres kontrolrevision ift. når der udføres substansrevision, kan det tænkes at der ligeledes kræves forskellige kompetencer (som omtalt i forrige afsnit vedr. styrken af revisionsbevis). Hvis den ene revisionsstrategi

kræver andre kompetencer end den anden, kan dette betyde at der kræves fx en mere erfaren – og derved dyrere – revisor til at udføre arbejdet.

Som tidligere omtalt, skal der udføres substanshandlinger vedr. alle væsentlige regnskabsposter. Derfor vil kontrolrevision nødvendigvis have en ”ekstraomkostning” i forhold til detailrevision, da kontrolrevision alene ikke er tilstrækkelig. Denne ekstraomkostning kan derfor være relevant at undersøge.

Det er alment kendt, at revisorerers travle periode generelt er kalenderårets første måneder. Derfor kan det tænkes, at omkostninger forbundet med revisionen er lavere, hvis revisionshandlingers tidsmæssige placering er uden for den travle periode.

Det vil i det følgende diskuteres hvorledes ovennævnte faktorer er anderledes i en kontrolbaseret revision i forhold til i en substansbaseret revision – og derudfra vil det vurderes, om det siger noget om hvorvidt den ene af de to revisionsstrategier er mere økonomisk effektiv end den anden.

#### *a) Stikprøvestørrelsen*

ISA 530 er den standard, som beskriver hvordan revisor kan udføre sin revision ved hjælp af stikprøver. Stikprøvestørrelsen ved test af kontroller og ved detailtest påvirkes af en række faktorer, som der er givet eksempler på i bilag 2 og 3 til ISA 530. Bl.a. hyppigheden af udførelsen af kontroller påvirker stikprøvestørrelsen<sup>109</sup>, mens stikprøvestørrelsen ved detailtest bl.a. afhænger af antallet af enheder i populationen. Således kan man ikke ud fra populationens størrelse eller antallet af enheder i en population fastslå hvor stor en stikprøvestørrelse hver af de to strategier kræver, at revisor tester. Da der tages udgangspunkt i et børsnoteret selskab, kan det dog tænkes at antallet af transaktioner i de mest hyppige regnskabsposter som fx debitorer, kreditorer, varelager, omsætning osv. er stort. I en detailtest ville hver enkelt transaktion nødvendigvis udgøre en enhed i den population som revisor skal teste. Ved test af kontroller kan én udførelse af en kontrol godt vedrøre én enhed i populationen, men den kan dog godt dække flere enheder i populationen – fx en kontrol hvor der godkendes en række betalinger, eller en afstemning hvor flere transaktioner indgår. Derfor må det kunne udledes at hyppigheden af udførelsen af kontroller ikke kan være større end antallet af enheder i populationen. Alt andet lige, må dette betyde at stikprøvestørrelsen ved test af kontroller også er mindre end ved detailrevision. Som et tilfældigt eksempel kan der fx være månedlige kontroller, fx vurdering

---

<sup>109</sup> ISA 330 afsnit A28.

af værdiansættelsen på debitorer, hvor én kontroludførelse dækker mange debitorer, som hver især dækker over en række salgstransaktioner. Hvis revisor skulle udføre detailrevision vedr. værdiansættelsen af debitorerne, ville populationen bestå af alle debitorerne, mens hans test af kontroller ville omfatte 12 udførelser af kontrollen, hvilket kan forventes at give en mindre stikprøve end detailtesten. Konklusionen må derfor være, at stikprøvestørrelsen ved udførelse af test af kontroller, er mindre end ved detailrevision.

*b) Tid til test af én enhed i stikprøven*

Hvis revisor ved hjælp af statistiske modeller eller ved hjælp af sin faglige vurdering<sup>110</sup>, kommer frem til en stikprøve på fx 45 i sin detailtest, mens stikprøven ved test af kontrollen ville udgøre fire, skal man huske på, at stikprøven på fire omfatter flere end fire debitorer – den omfatter fire udførelser af kontrollen. Afhængigt af hvilke handlinger revisor udfører på den valgte stikprøve, kan det derfor måske betyde, at revisor på trods af den væsentligt mindre stikprøvestørrelse ved kontroltest, skal udføre handlinger der er mere tidskrævende end stikprøven på 45 i detailtesten.

I henhold til ISA 500 kan revisor anvende følgende revisionshandlinger til både test af kontroller og til substanshandlinger afhængigt af sammenhængen<sup>111</sup>:

- Inspektion
- Observation
- Ekstern bekræftelse
- Efterregning
- Genudførelse
- Analytiske handlinger
- Forespørgsel

Som tidligere nævnt, giver forespørgsel alene ikke tilstrækkeligt revisionsbevis. Det er endvidere min opfattelse at observation og analytiske handlinger i praksis ikke er relevante ved detailrevision, da observation kræver revisors tilstedeværelse når transaktionerne bogføres og analytiske handlinger selvsagt vedrører analytisk revision og ikke detailrevision. Ud fra denne forudsætning, vil de revisionshandlinger som revisor udfører når han laver detailtest være inspektion, ekstern bekræftelse, efterregning eller genudførelse (eller evt. en kombination der også indeholder forespørgsel). De handlinger som revisor i praksis kan udføre ved test af kontroller er derfor måske andre end de handlinger han i praksis udfører

---

<sup>110</sup> Jf. ISA 530 afsnit A11.

<sup>111</sup> ISA 500 afsnit A11 og A14-A25.

ved test af kontroller. Dette kan medføre at tidsforbruget til detailtest er anderledes end til test af kontroller. Det er dog svært at konkludere noget ud fra de revisionshandlinger der skal udføres, da det ser ud til at afhænge meget af det specifikke tilfælde. Da en test af én enhed udførelse af en kontrol dog kan omfatte flere transaktioner (som beskrevet i forrige afsnit omkring stikprøvestørrelsen) må det dog kunne antages, at test af én udførelse af en kontrol er mere tidskrævende end test af ét bilag i en detailtest. Når revisor har valgt at teste kontroller, skal han desuden udføre andre handlinger end selv testen af kontrollernes funktionalitet. Dette vil der blive set nærmere på i følgende afsnit sammen med tidsforbruget ved dokumentation.

### *c) Tidsforbrug ved dokumentation*

Hvis revisor vælger at teste kontroller ud over hvad der er krævet af ISA'erne, skal revisor i henhold til ISA 315 dokumentere forståelsen af disse kontroller samt vurdere designet og implementeringen af kontrollerne. Denne dokumentation vil ikke være nødvendig hvis revisor valgte at foretage detailtest. Dette vil medføre et øget tidsforbrug i dokumentationen når revisor baserer sig på kontroller i forhold til hvis han udførte substansrevision.

Når revisor tester kontroller, tester han nogle interne procedurer og ikke blot nogle transaktioner. Derfor kan det tænkes at revisor i sin dokumentation er nødt til at medtage mere forklaring til disse procedurer, hvilket således kan tænkes at være mere tidskrævende end når han udfører en detailtest som ikke kræver denne dokumentation.

Som tidligere nævnt, er der altid krav om, at revisor skal identificere og vurdere ledelsens interne kontroller omkring betydelige risici. Der kan endvidere være risici som revisor i praksis ikke kan afdække ved substansrevision alene, hvorfor revisor også her skal vurdere ledelsens kontroller. Derfor kan revisor – selv om han har valgt at udføre en substansbaseret revision – være nødt til at bruge tid på at forstå nogle af de interne kontroller som findes i virksomheden, samt at dokumentere dette arbejde. Når revisor har valgt en substansbaseret revision, vil revisionsbevis opnået ved gennemgang af kontrollers udformning og implementering kunne bidrage til revisors fastlæggelse af arten, den tidsmæssige placering og omfanget af de revisionshandlinger der skal udføres<sup>112</sup>. Dog kan dette revisionsbevis ikke direkte give revisor overbevisning omkring rigtigheden af de regnskabsposter der berøres af de pågældende kontroller, da han ikke tester kontrollerne og dermed ikke baserer sig på dem. I praksis vil dette kunne betyde, at der går noget ekstra tid på disse handlinger mens udbyttet

---

<sup>112</sup> ISA 315 afsnit A114.

af handlingerne er relativt lav revisionsoverbevisning. Dette vil alt andet lige gøre substansrevisionen dyrere.

Da det her antages, at revisor skal dokumentere alt udført arbejde på tilstrækkelig vis, vurderes det i den forbindelse ikke relevant at gå i dybden med ISA 230 som omhandler revisionsdokumentationen.

Det kan således tyde på at dokumentationen af kontroltest kan være mere tidskrævende end dokumentationen af en detailtest. Dette især fordi at revisor, når han tester kontroller, skal dokumentere selve testen, som måske kræver en større forståelse samt at han ud over selve testen af kontrollerne også skal udføre og dokumentere vurdering af designet af kontroller. Det ser således ud til at dokumentationen ved udførelsen af kontroltest, uden hensynstagen til stikprøvestørrelse og tidsforbrug pr. enhed i stikprøven, vil være mere tidskrævende end ved detailtest.

#### *d) Revisors kompetencer*

Da revisor ved udførelsen af test af kontroller skal udføre og dokumentere flere handlinger end når han udfører detailrevision (som beskrevet i forrige afsnit samt som beskrevet under afsnittet vedr. styrken af revisionsbevis), må det formodes, at det alt andet lige kræver en mere kompetent eller erfaren revisor at udføre test af kontroller. Herudover må det antages at vurderingen af test af kontroller kan være mere subjektiv end detailtest, da revisor ikke blot skal vurdere om fx en postering er korrekt eller forkert, men også skal vurdere om en kontrolejer er kompetent, samt om en kontrolaktivitet tager højde for alle relevante risici.

Ud fra dette kan det konkluderes, at ”en times test af kontroller” kan tænkes at være dyrere end ”en times detailrevision”.

#### *e) Yderligere substanshandlinger når kontroltest udføres*

Da vi ser på tidsforbruget ud fra en alt-andet-lige betragtning, må vurderingen af det ekstra tidsforbrug være baseret på, at revisor ved sin test af kontroller har opnået samme overbevisning som hvis han havde udført detailrevision. Behovet for substanshandlinger vil i så fald blot være en formalitet som revisor skal overholde, da dette er krævet af ISA'erne. Denne forudsætning er dog ikke realistisk fordi detailrevision (som beskrevet tidligere) i teorien kan give stærkere revisionsbevis end test af kontroller bl.a. fordi der er en risiko for at selv gode interne kontroller kan tilsidesættelsen af ledelsen. Derfor må det betyde, at revisor i praksis – uanset om han mener at have opnået stærkt revisionsbevis gennem sine kontroltest

– skal udføre substanshandlinger der ikke blot er en formalitet. Dette betyder, at der må forventes at medgå et ikke helt ubetydeligt ekstra tidsforbrug til substanshandlinger når revisor udfører kontroltest.

Når der er tale om en betydelig risiko, så kræves det at revisor, hvis han ikke baserer sig på kontroller, skal udføre detailtest. Det betyder at revisor ikke kan nøjes med analytiske handlinger. Dvs. at i en situation, hvor en detailtest vil være meget tidskrævende, så vil revisor nødvendigvis skulle udføre den hvis han ikke baserer sig på kontroller. I denne situation ville kontroltest således være mere effektivt, da revisor i teorien har mulighed for kun at udføre analytiske handlinger ud over kontroltesten.

#### *f) Tidsmæssig placering af revisionshandlinger*

Revisionshandlingers tidsmæssige placering vil i det følgende vurderes at være mere økonomisk hensigtsmæssig for revisor når placeringen er i løbet af året, da det, som tidligere nævnt, normalt er en mindre travl periode for revisorer end årets første måneder.

Revisor kan teste kontroller i løbet af året eller ved årsafslutningen. Tilsvarende kan revisor udføre substanshandlinger i løbet af året eller ved årsafslutningen<sup>113</sup>. Normalt skal revisor dog opnå overbevisning omkring hele regnskabsåret. Derfor skal revisor udføre handlinger til at afdække den resterende periode siden han testede kontroller eller udførte substanshandlinger.

- Når revisor har testet kontroller i løbet af året, skal han opnå overbevisning omkring eventuelle væsentlige ændringer i disse kontroller, som er sket efter at han udførte sin test, og fastlægge hvilket yderligere bevis han skal opnå for den resterende periode<sup>114</sup>. Såfremt at revisor ved sin test af kontroller har vurderet, at kontrollerne fungerede effektivt, samt at han konstaterer, at der efterfølgende ikke er sket betydelige ændringer i kontrollernes udformning (samt at øvrige faktorer som nævnt i ISA 330 afsnit A33 ikke giver anledning til at han skal indhente stærkt revisionsbevis for den resterende periode), kan det således være tilstrækkeligt, at revisor kun foretager forespørgsel ved årets afslutning og på den måde opnår revisionsbevis for den resterende del af perioden. I så fald vil kun et relativt lille tidsforbrug finde sted efter årsafslutningen (dvs. i praksis under statusrevisionen).

---

<sup>113</sup> ISA 330 afsnit 12 og 22.

<sup>114</sup> ISA 330 afsnit 12 og A33-A34.



- Når revisor har udført substanshandlinger i løbet af året, skal han ligeledes foretage enten yderligere substanshandlinger eller både substanshandlinger og test af kontroller for den resterende periode<sup>115</sup>. ISA 330 afsnit A55 til A57 beskriver generelt, at risikoen for væsentlig fejlinformation i den resterende periode forøges når revisor ikke udfører handlinger efter de handlinger som blev udført i løbet af året. Herudover beskrives, at revisor kan sammenligne saldi i løbet af året med saldi ved årsafslutningen for at udføre handlinger vedr. den mellemliggende periode. Disse handlinger vil normalt være mere tidskrævende end at foretage forespørgsel, hvilket betyder, at der vil kunne være et større tidsforbrug i statusrevisionen når revisor udfører en substansbaseret revision end når han udfører en kontrollbaseret revision.

En effektivitetsfordel ved test af kontroller i forhold til substansrevision er, at revisor ved test af kontroller har mulighed for at anvende revisionsbevis der er opnået i tidligere revisioner, såfremt de relevante forhold er til stede. Disse forhold er beskrevet i ISA330 afsnit 13 til 15 og A35 til A39, hvor et af de væsentligste forhold er, at kontrollerne ikke må være med til at afdække en betydelig risiko, samt at der ikke skal være sket betydelige ændringer i den måde kontrollerne udføres. Derfor skal revisor vha. forespørgsel og observation eller inspektion kontrollere om der er sket betydelige ændringer i kontrollerne. Hvis alle forhold er overholdt, kan revisor således ”genbruge” revisionsbevis fra forrige års revisioner. Denne effektivitetsfordel kan revisor sjældent udnytte ved substanshandlinger<sup>116</sup>. Det kan i praksis tænkes at medføre betydelig større økonomiske fordele når revisor udfører en kontrollbaseret revision.

Endnu en effektivitetsfordel ved test af kontroller, er når revisor tester automatiserede kontroller. Her kan revisor teste én enhed men alligevel opnå overbevisning om samtlige enheder af denne type i populationen fordi transaktioner i et it-system forventes at blive behandlet ens når der ikke sker systemændringer<sup>117</sup>. Dette kan således være en stor effektivitetsfordel i forhold til hvis revisor skulle udføre detailtest af de samme transaktioner.

Ud fra ovenstående gennemgang kan det konkluderes, at der i praksis kan være store effektivitetsfordele at hente ved kontrolrevision i forhold til substansrevision som følge af den tidsmæssige placering af revisionshandlinger samt muligheden for at benytte overbevisning fra tidligere revisioner samt effektiviteten ved test af automatiserede kontroller. Dette virker især hensigtsmæssigt når statusrevisionen ligger i revisors travle måneder.

---

<sup>115</sup> ISA 330 afsnit 22.

<sup>116</sup> ISA 330 afsnit A55.

<sup>117</sup> ISA 330 afsnit A29.

### *Delkonklusion 9*

Når revisor ikke kan basere sig på kontroller, skal han udføre en substansbaseret revision. Styrken af revisionsbevis fra substansrevision kan potentielt være stærkere end fra kontrolrevision, bl.a. fordi at der er iboende begrænsninger i intern kontrol fx risikoen for at ledelsen kan tilsidesætte kontrollerne. Kontrolrevision kan på visse punkter være dyrere at udføre, da den kan medføre større dokumentationskrav og kan kræve mere erfarne revisorer samt fordi test af kontroller ikke kan stå alene men skal suppleres med substanshandlinger for alle væsentlige poster. Dog har kontrolrevisionen en række effektivitetsfordele, idet revisor kan udføre en større del af arbejdet i løbet af året og derved mindske tidsforbruget under statusrevisionen, hvilket kan være særdeles hensigtsmæssigt – eller måske nødvendigt – når statusrevisionen ligger i årets travle måneder eller når deadline for revisionen ligger kort tid efter balancedagen, og revisor derfor i praksis kan være nødt til at have opnået overbevisning i løbet af året for ikke at skulle udføre alle handlinger inden den stramme deadline. Desuden kan anvendelse af revisionsbevis opnået ved tidligere revisioner give en betydelig effektivitetsfordel ligesom at test af it-kontroller kan spare revisor for mange timers detailrevision. Kombinationen af disse forhold kan således i praksis forventes at medføre, at det er mere effektivt for revisor at teste kontroller når muligt, frem for at udføre en substansbaseret revision, hvilket er i overensstemmelse med vejledningen i de internationale revisionsstandarder. Derfor må det ligeledes kunne konkluderes, at det vil være mere tidskrævende – og dyrere – at revidere et selskab hvor de interne kontroller er for svage til at revisor kan basere sig på dem.

## ***Konklusion***

For at genskabe og øge offentlighedens tillid til selskabers finansielle rapportering efter en række erhvervsskandaler, er lovgivning og anden regulering omkring intern kontrol blevet skærpet i løbet af de seneste år.

I Danmark stiller selskabslovens bestemmelser overordnede krav til at regnskabsaflæggelse skal ske på en tilfredsstillende måde og at der er risikostyring og interne kontroller i virksomheden. Årsregnskabsloven kræver at virksomhedens ledelse i årsrapporten udtaler sig om den interne kontrol og de risikostyringssystemer der relaterer sig til regnskabsaflæggelsen. Revisorloven kræver at børsnoterede selskaber har et revisionsudvalg som overvåger regnskabsaflæggelsesprocessen og effektiviteten af det interne kontrolsystem.

Herudover er selskaber der er børsnoteret på NASDAQ OMX i øvrigt omfattet af krav om enten at følge anbefalingerne for god selskabsledelse eller forklare hvorfor de ikke følges.

COSO's begrebsramme for intern kontrol blev udsendt i 1992 og beskriver de fem elementer i intern kontrol, som skal være til stede i en virksomhed. Implementeringen af disse elementer gør, at virksomheden bliver i stand til at forebygge eller opdage og korrigere tilsigtede og utilsigtede fejl i regnskabet. Et godt internt kontrolsystem kan desuden medføre bedre motivation, tiltrækning og fastholdelse af dygtige medarbejdere, som derved er mere erfarne, kompetente og ansvarsbevidste. Dette kan på sigt også være med til at gøre den eksterne finansielle rapportering mere pålidelig.

Revisors handlinger afhænger i høj grad af hvilke interne kontroller selskabet har implementeret. Revisor skal vurdere designet og implementeringen af kontroller, der afdækker betydelige risici og kontroller, der afdækker risici på områder, hvor substansrevision alene ikke kan give revisor tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis. Kontrollers effektivitet skal endvidere testes, når revisor har en forventning om, at de pågældende kontroller fungerer og han har til hensigt at basere sig på dem.

Revisor skal fastsætte arten, omfanget og den tidsmæssige placering af test af kontroller, afhængigt af bl.a. den overbevisning som revisor planlægger at tillægge kontrollerne. Arten af test handler om hvilke revisionshandling der udføres. Omfanget af tests handler om stikprøvestørrelsen ved test af kontroller og om behovet for test af indirekte kontroller. Den tidsmæssige placering handler om hvornår revisionshandlingen udføres eller den periode dato som revisionsbeviset vedrører. Revisor skal sørge for at opnå overbevisning omkring kontrollernes funktionalitet for hele den periode som han ønsker at basere sig på kontrollerne.

Hvis revisor vælger at basere sig på en intern revisionsfunktionens arbejde, skal han vurdere de interne revisors objektivitet og kompetencer. Revisor skal herudover udføre revisionshandling på den interne revisors arbejde, for at vurdere om det er egnet til den eksterne revisors formål. Han skal også vurdere hvordan anvendelse af den interne revisions arbejde påvirke arten, omfanget og den tidsmæssige placering af hans øvrige revisionshandling. Uanset anvendelse af den interne revisors arbejde, har den eksterne revisor ansvaret for revisionskonklusionen i påtegningen.

Hvis mangel på kontroller er så gennemgribende, at det ikke er muligt for revisor at opnå en revisionskonklusion, kan manglerne indirekte påvirke revisionspåtegningen på regnskabet.

Betydelige mangler skal kommunikeres til den øverste ledelse i revisionsprotokollen og til den daglige ledelse fx i et Management Letter. Andre mangler skal kun kommunikeres til den daglige ledelse, hvilket revisor kan gøre enten mundtligt eller skriftligt. Da der ikke er krav om at revisor skal opnå en forståelse for eller teste alle interne kontroller over den finansielle rapportering, vil revisors kommunikation til ledelsen omkring mangler i intern kontrol ikke altid være fuldstændig, men kun være udtryk for de mangler, som revisor har konstateret igennem sin revision.

Meget svage interne kontroller vil gøre det sværere for selskabet at opnå sine mål fx generering af profit, overholdelse af love og udarbejdelse af retvisende ekstern finansiell rapportering. Når revisor ikke kan basere sig på kontroller, skal han udføre en substansbaseret revision. Det gør bl.a. at revisor ikke kan udnytte de effektivitetsfordele der er i kontrolrevision, fx udførelsen af flere revisionshandlinger i den mindre travle del af året, genanvendelse af revisionsbevis fra tidligere revisioner, samt den tidssparende test af automatiserede kontroller. Dette vil gøre revisionsprocessen mere tidskrævende og dyrere. Det vil desuden besværliggøre eller umuliggøre overholdelsen af stramme deadlines, når revisor samtidig er nødt til at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for at kunne udtrykke en konklusion om regnskabet.

## Litteraturfortegnelse

- Benston, George J. – 2003 – The Quality of Corporate Financial Statements and Their Auditors before and after Enron
- <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/723527/000093176303001862/dex991.htm>
- Revsine m.fl. – 2008 – Financial Reporting & Analysis, side 39-40.
- Selskabsloven, LBK 322 af 11/04/2011.
- KPMG, 2009, ”Rapportering om interne kontrol- og risikostyringssystemer i årsrapporten”.
- Årsregnskabsloven, LBK 323 af 11/04/2011.
- <http://www.corporategovernance.dk/sw37802.asp>
- Erklæringsbekendtgørelsen, (Bekendtgørelse om godkendte revisorerers erklæringer), BEK 669 af 26/06/2008.
- Seehausen, Jesper – Beierholm - artikel i advokatavisen  
<http://www.advokatavisen.dk/flx/artikler/?aid=420>
- Christoffersen, Marianne og Hansen, Claus Bonde, INSPI, 41. årgang, nr. 10, 2011 s. 15-22.
- Christoffersen, Marianne og Hansen, Claus Bonde, INSPI, 42. årgang, nr. 11, 2011 s. 17.
- Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder (revisorloven), LOV nr. 468 af 17/06/2008.
- FSR faglig nyhed, 19/06/2003, ”Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance”  
[http://fsr.dk/Faglige\\_informationer/Andre%20forretningsomraader/Virksomhedsledelse/Noerby\\_udvalgets%20rapport%20om%20Corporate%20Governance](http://fsr.dk/Faglige_informationer/Andre%20forretningsomraader/Virksomhedsledelse/Noerby_udvalgets%20rapport%20om%20Corporate%20Governance)
- Nørby-udvalgets rapport for god selskabsledelse i Danmark (sammenfatning):  
<http://www.corporategovernance.dk/graphics/Corporategovernance/anbefalinger2001.pdf>
- [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk)
- Komiteen for god Selskabsledelse, ”Anbefalinger for god Selskabsledelse” af 16. august 2011.  
[http://www.corporategovernance.dk/graphics/Corporategovernance/20110816\\_Anbefalinger\\_for\\_god\\_Selskabsledelse.pdf](http://www.corporategovernance.dk/graphics/Corporategovernance/20110816_Anbefalinger_for_god_Selskabsledelse.pdf)
- KPMG Audit Committee Institute, 2010, ”Nye anbefalinger for god selskabsledelse”.  
<http://www.kpmg.com/DK/da/nyheder-og-indsigt/nyhedsbreve-og-publikationer/publikationer/audit/ACI/Documents/nye-anbefalinger-for-god-selskabsledelse.pdf>
- <http://www.coso.org>
- Moeller, Robert R: ”Sarbanes-Oxley Internal Controls – Effective Auditing with AS5, CobiT and ITIL”, 2008.
- COSO, “Internal Control - Integrated Framework”, Executive Summary.

- Hodson & Sullivan, 2008, The Social Organization of Work.
- Leif Christensen, PwC, Enterprise Risk Management VR03 november 2011.
- PwC, The Sarbanes-Oxley Act of 2002, Strategies for Meeting New Internal Control
- Reporting Challenges: A White Paper, [http://www.pwc.com/is\\_IS/is/ins-sol/assets/pwc\\_ic\\_03.07.03\\_sarbox\\_wp1.pdf](http://www.pwc.com/is_IS/is/ins-sol/assets/pwc_ic_03.07.03_sarbox_wp1.pdf)
- <http://www.riskagenda.com/images/bite6big.gif>
- COSO, pressemeddelelse "COSO Announces Project to Modernize Internal Control - Integrated Framework", 18. november 2010.
- COSO, pressemeddelelse "COSO Releases Internal Control - Integrated Framework for Public Comment", 19. december 2011.
- COSO, An Update of COSO's Internal Control-Integrated Framework, Maj 2012, [http://www.coso.org/documents/cosoicifoutreachdeck\\_05%2018%2012.pdf](http://www.coso.org/documents/cosoicifoutreachdeck_05%2018%2012.pdf)
- <http://www.ic.coso.org/pages/view-comments.aspx>
- [http://www.ic.coso.org/Lists/UploadedFiles/Attachments/81/129b55d0-6c7c-4bae-91d3-b8bd3ce038ad\\_20120330%20PAIBC%20response%20on%20updated%20COSO%20ICIF%20final.pdf](http://www.ic.coso.org/Lists/UploadedFiles/Attachments/81/129b55d0-6c7c-4bae-91d3-b8bd3ce038ad_20120330%20PAIBC%20response%20on%20updated%20COSO%20ICIF%20final.pdf)
- COSO pressemeddelelse, 30. april 2012, [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ICIF\\_Press\\_Release\\_FINAL%204-30.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ICIF_Press_Release_FINAL%204-30.pdf)
- Revisionsteknisk udvalg, april 2011, notat om 37 nye standarder om revision, FSR's hjemmeside (adgang kun for medlemmer).
- ISA standardernes tekst er hentet fra FSR's "Internationale Standarder om revision og kvalitetsstyring samt yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning", 2011
- Füchsel, Gath, Langsted & Skovby, 2009, Revisor – regulering og rapportering 2. udgave.
- FSR, "Introduktion til internationale standarder om revision og kvalitetsstyring samt yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning", juni 2011.