

Copenhagen Business School 2013

Cand.merc.aud., Institut for Regnskab og Revision

Kandidatafhandling

Antal anslag: 227.402

Den 13. december 2013

Effektivisering og optimering af interne kontroller i de finansielle processer

- En risikobaseret tilgang

Optimization of internal controls in the financial processes

- A risk based approach

Udarbejdet af:

Anh Hong Nguyen

Mads Dvoracek

Vejleder:

Thomas Kaas Selsø

Censor :

Indholdsfortegnelse

Executive Summary	1
1. Indledning:	3
1.1 Problemformulering:	4
1.2 Afgrænsning:	5
1.3 Metode:	7
1.4 Målgruppe	10
1.5 Kildekritik	10
2. Risikostyring og interne kontroller	12
2.1 Interne kontroller	13
2.2 COSO Integrated Framework.....	17
2.2.1 Målsætninger	18
2.2.2 Hovedelementer	19
2.3 Delkonklusion	26
3. Corporate Governance	27
3.1 Corporate Governance i et internationalt perspektiv	27
3.2 Nørby-udvalget og anbefalinger for god selskabsledelse	29
3.2.1 Corporate Governance i dansk perspektiv	29
3.2.2 Definition og formål	30
3.2.3 Anbefalinger for god selskabsledelse	31
3.3 Delkonklusion	33
4. Rapportering og oplysning om interne kontroller.....	34
4.1 God selskabsledelse ud fra et intern kontrol perspektiv.....	34
4.1.2 Komiteen for god selskabsledelse	34
4.1.3 Anbefalinger god selskabsledelse af maj 2013.....	36

4.3 Årsregnskabslovens § 107b	37
4.4 Delkonklusion	39
5. Revisors rolle og ansvar	41
5.1 Revisorloven	41
5.2 Revisors rolle ud fra et agent/principal perspektiv	41
5.3 God revisionsskik	43
5.4 Revisionsstandard 315.....	45
5.4.1 Risikovurdering ud fra revisionsmål	47
5.4.2 Effekten af kontroltyper på revisors arbejde	49
7. Finanskrisen og øget fokus på effektivisering	52
7.1 baggrund.....	52
7.2 Danske effektiviseringstendenser	52
7.3 Delkonklusion	56
8. Vurdering og svagheder i teorierne.....	57
9. Tilgang til analysen	60
9.1 Værktøjer til effektivisering.....	60
9.1.1 Tidsmæssig placering af kontroller.....	60
9.1.2 Typer af kontroller	62
9.2 Tilgang til analyseafsnit	63
10. Purchase-To-Pay	65
10.1 Indledning til processen	65
10.2 Analyse af sub-processer	67
10.2.1 Leverandører og stamdata	67
10.2.2 Samlet vurdering af sub-processen vedrørende kreditorstamdata	73
10.2.2 Ordreafgivelse	74
10.2.3 Håndtering af leverandørfakturaer	79

10.2.4 Behandling af leverandørfakturaer og modtagne varer.	81
10.2.5 Betaling af leverandørfakturaer.	86
10.2.6 Monitorering	89
10.3 Delkonklusion	91
11. Record-to-Report.....	92
11.1 Indledning til processen	92
11.2 Analyse af Record-To-Report.....	94
11.2.1 Vedligeholdelse af ERP-stamdata.....	94
11.2.2 Manuelle posteringer (journal entries).....	101
11.2.3 Afstemninger	108
11.2.4 Rapportering og afvigelsesanalyser.....	112
11.3 Closing Excellence med fokus på effektivisering og optimering	113
11.4 Delkonklusion	115
12. Konklusion:	117
13. Perspektivering	119
Bilagsoversigt.....	122
Bilag 1: Analyse af PTP-processen	123
Bilag 2: Analyse af RTR-Processen	127
Bilag 3 - Interview med Partner (Ernst & Young), Statsautoriseret revisor Brian Stubtoft.....	132
Bilag 4 - Bekræftelse af generiske risici og forslag 1 (Brian Stubtoft)	137
Bilag 5 - Vurdering af mulighed for implementering i ERP-systemer, Senior konsulent, KPMG, Jesper Kaasgaard	138
Litteraturliste	139

Executive Summary

Introduction

During the last decades, focus on internal controls and reporting here of have been increased due to the increased globalization and complexity of companies. The demand for reliable financial reporting and the use of internal controls to mitigate significant risks was reflected in the rise of Corporate Governance awareness which later became incorporated in the Danish legislation. The financial crisis in 2008 changed the global markets and from a company perspective, it was no longer sufficient to provide reliable information. It had to be done the most efficient way with use of fewer resources. A significant tool for ensuring reliability in the financial processes is the use of internal controls. For company leaders and process owners, the paradox is how are these designed and optimized so fewer resources are used without damaging the reliability and weakening the control environment?

Approach

The COSO-framework provides guidance and tools for how to design, implement and monitor internal controls. Furthermore the design should be performed from a risk based perspective, to ensure that all risks are mitigated and emerging risks evaluated. COSO combined with an understanding of which global demands and local requirements the company is bound to be compliant with and take in consideration, is a robust starting point. However, they do not provide guidance on how controls are effectively designed from an efficiency point of view.

Based on control types, timing and characteristics of controls are elements that can be adjusted and designed to meet future requirements and demands. To analyze the effects of different types of controls with different characteristics, two generic financial processes have been selected. The Purchase-To-Pay and Record-To-Report processes have been selected due to the assessment that these are less influenced by company- and market related conditions.

For each generic risk identified in the two processes, two suggestions for internal control setup are given. Pros and cons have been discussed and evaluated. Based on the analysis it can be determined whether or not an optimization can be achieved without compromising the reliability of the financial reports.

Conclusion

The implementation of system based automated internal controls can be used to reduce time spent on manual controls and minimize risk of manual errors. Usage of automated internal controls will enhance the degree of reliability due to consistency and reduce the possibility of manual interference. This is vital when the number of transactions and number of employees increases.

However it is important that automated controls are concentrated in the early part of the process to ensure that input data in the ERP-system is valid. By doing so detective manual controls can be reduced or eliminated entirely. This however requires a complete overview of the entire process and related risks. Another downside is the complexity and relatively high implementation costs compared to manual controls.

The decision concerning implementation of automated internal controls should be carefully evaluated by companies, and be based on long term objectives.

1. Indledning:

Det øgede fokus på værdien af interne kontroller og den øgede lovmæssige regulering, er en direkte konsekvens af de store amerikanske erhvervsskandaler i starten af årtusindskiftet¹. Erhvervsskandaler såsom kollapsedet af energigiganten Enron, viste sig dog ikke at være enkeltstående idet den relativt hurtigt blev efterfulgt af skandaler hos bl.a. WorldCom, Global Crossing, Tyco. Fællesnævner for skandalerne var omfattende grad af regnskabsmanipulation og disse var derved med til at blotte de åbenlyse svagheder og mangler indenfor Corporate Governance og den finansielle rapportering.

I USA vedtog man i midten af 2002, den såkaldte Sarbanes-Oxley Act² (SOX), som overordnet skulle øge troværdigheden til den finansielle rapportering, reducere incitamentet for ledelsen til at udføre besvigelser og derved genopbygge tilliden til kapitalmarkederne.

Den danske pendant til SOX er Nørby-udvalget (senere komiteen for god selskabsledelse), som i 2001 blev nedsat med det formål at udarbejde anbefalinger for god selskabsledelse³. Nørby-udvalgets anbefalinger er først og fremmest rettet mod børsnoterede virksomheder og virksomheder, der sigter mod en notering på en fondsbørs. Københavns Fondsbørs inddrog derfor anbefalingerne i sit regelsæt vedrørende udstedernes oplysningsforpligtelser med virkning for 2002⁴.

Lovgivningsmæssigt skal virksomhederne rapportere om hovedelementerne i de interne kontrolsystemer som en integreret del af ledelsesberetningen, i henhold til Årsregnskabsloven (ÅRL) § 107b. Det er ligeledes bestyrelsens opgave at sikre at de fornødne kontroller i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen er tilstrækkelige. Herunder at der er etableret fornødne procedurer⁵.

¹ Auditing & Assurance Service, Aasmund Eilifsen, William F. Messier Jr., 2006, s. 4

² <http://www.soxlaw.com/>

³ "Nørby-udvalgets rapport og Corporate Governance i Danmark", 2001, s. 9

⁴ <http://www.nasdaqomx.com/listing/europe/rulesregulations/>

⁵ Selskabsloven § 115

Med det øgede fokus fra offentligheden om oplysningskrav, samt frygten for en erhvervsskandale, steg kravet om "assurance" af de finansielle rapporteringer, hvilket medførte yderligere omkostning og tidsforbrug i forbindelse med udførelse af de interne kontroller til sikring af disse data. Fra revisionsbranchens side, blev der ved indførelse af Revisionsstandard 315 stillet krav til revisor om forståelse og vurdering af de interne kontroller i forbindelse med forståelsen af virksomheden og dennes omgivelser. Revisionsstandarden indeholder ligeledes krav om at denne forståelse skal kunne dokumenteres og testes.

I kølvandet på den finansielle krise, var der behov for at øge fokus på omkostningsminimering og effektivisering⁶. Dette på trods af øget regulering og oplysningskrav som følge af stigende interesse fra offentligheden. Problemstillingen for virksomhederne er nu hvordan de interne kontroller effektiviseres og optimeres, uden at det har en negativ effekt på kontrolmiljøet og rapportering heraf? En problemstilling hvor svaret ikke kan findes i den lovmæssig regulering eller den oftest benyttede COSO referenceramme.

1.1 Problemformulering:

Afhandlingen har til formål, at vurdere mulighederne for effektivisering og værdiskabelse via udnyttelse af interne kontrolhandlinger, der er implementeret for at afdække risici i virksomheders forretningsgange og øge pålideligheden af de finansielle rapporteringer.

Vores problemformulering lyder herfor som følger:

- **Hvordan kan de interne kontroller effektiviseres, uden at det har negativ indflydelse på pålideligheden af den finansielle rapportering?**

⁶ "Ledelsesudfordringer", 2012, Lederne, s. 3

Ovenstående problemformulering vil blive besvaret via følgende undersøgelsesspørgsmål:

1. Hvordan defineres relevante risici og interne kontroller i de finansielle processer ud fra COSO's begrebsramme?
2. Hvilken effekt har Corporate Governance haft på risikostyringen i finansielle processer og rollefordelingen heraf?
3. Hvilken gældende lovgivning er relevant i forhold til rapportering vedrørende interne kontroller?
4. Hvilken effekt har interne kontroller på revisors arbejde?
5. Hvilken effekt har finanskrisen haft på virksomhedernes finansfunktioner?
6. Hvilke metoder kan anvendes til effektivisering og hvilke effekter vil disse medføre?

Afhandlingen ønsker, at undersøge ovenstående problemstilling i virksomheder, hvor risikostyring og interne kontrolaktiviteter er relevante. Der tages derfor udgangspunkt i virksomheder, som aflægger årsrapport efter klasse C.

1.2 Afgrænsning:

Afhandling afgrænser sig fra at behandle virksomheder udenfor Danmarks grænser. Der ønskes altså alene, at analysere risikostyringsprocessen for virksomheder med hjemsted i Danmark, som ikke er en del af en koncern med hovedsæde uden for Danmark.

Formålet med afhandlingen er at analysere muligheden for effektivisering af kontroller i de finansielle processer. Afhandlingen vil alene behandle virksomheder, som har en finansfunktion af en størrelse, der giver anledning og muligheder for, at anvende interne kontroller til at imødegå risici. Der ønskes således ikke at behandle enkeltmandsvirksomheder eller virksomheder, som aflægger årsrapport efter regnskabsklasse B da størrelsen kan besværliggøre opretholdelse af en effektiv risikostyringsproces.

Der er som følge af lovmæssige krav til rapportering om risikostyring i virksomhederne, stor fokus på interne kontroller i børsnoterede virksomheder, og fremgangsmåden i de børsnoterede virksomheder, anses antageligvis som *"best practice"*, og dermed den optimale fremgangsmåde for virksomheder, der aflægger årsrapport efter regnskabsklasse C. Det er altså ikke interessant at behandle virksomheder, som i forvejen har øget fokus og relativ stabiliseret kontrolmiljø, men i stedet undersøge hvorvidt intelligent anvendelse af risikostyring kan aflede effektivisering i virksomheder, som ikke nødvendigvis har øget fokus herpå. Fokus i afhandlingen vil derfor være på virksomheder, som aflægger årsrapport i Danmark efter regnskabsklasse C⁷.

Det er ikke målet med afhandling, at vurdere hvorledes risikostyringen er implementeret i virksomheder, hvorfor afhandlingens analytiske afsnit ikke er baseret på empiriske undersøgelser

Afhandlingen vil tage udgangspunkt i en analyse af to generiske forretningsgange, nemlig forretningsgangen vedrørende indkøb og udbetaling (Purchase-To-Pay) samt forretningsgangen vedrørende regnskabsafslutningsprocessen (Record-To-Report). Disse forretningsgange er i højere grad generiske og derved sammenlignelige på trods af virksomhedsspecifikke forhold. Forretningsgangene vil være underlagt en række virksomheds- og branchespecifikke forhold og påvirkninger, som afhandlingen ikke som udgangspunkt vil belyse.

Under gennemgangen af forretningsgangene vil afhandlingen behandle en række risici, som er tilknyttet de ovenfor afgrænsede forretningsgange. Afhandlingen afgrænses til at analysere risici i de finansielle processer, som kan være relevante i forbindelse med den finansielle rapporteringsproces. Afhandlingen er afgrænset fra, at analysere på overordnede strategiske og operationelle risici. Det er ikke afhandlingens formål at opliste samtlige risici på tværs af virksomheder og brancher, og de angivne generiske risici kan ikke anses som en udtømmende liste. Ved vurdering om hvorvidt risici er generiske, anvendes ekspertudsagn til understøttelse af dette.

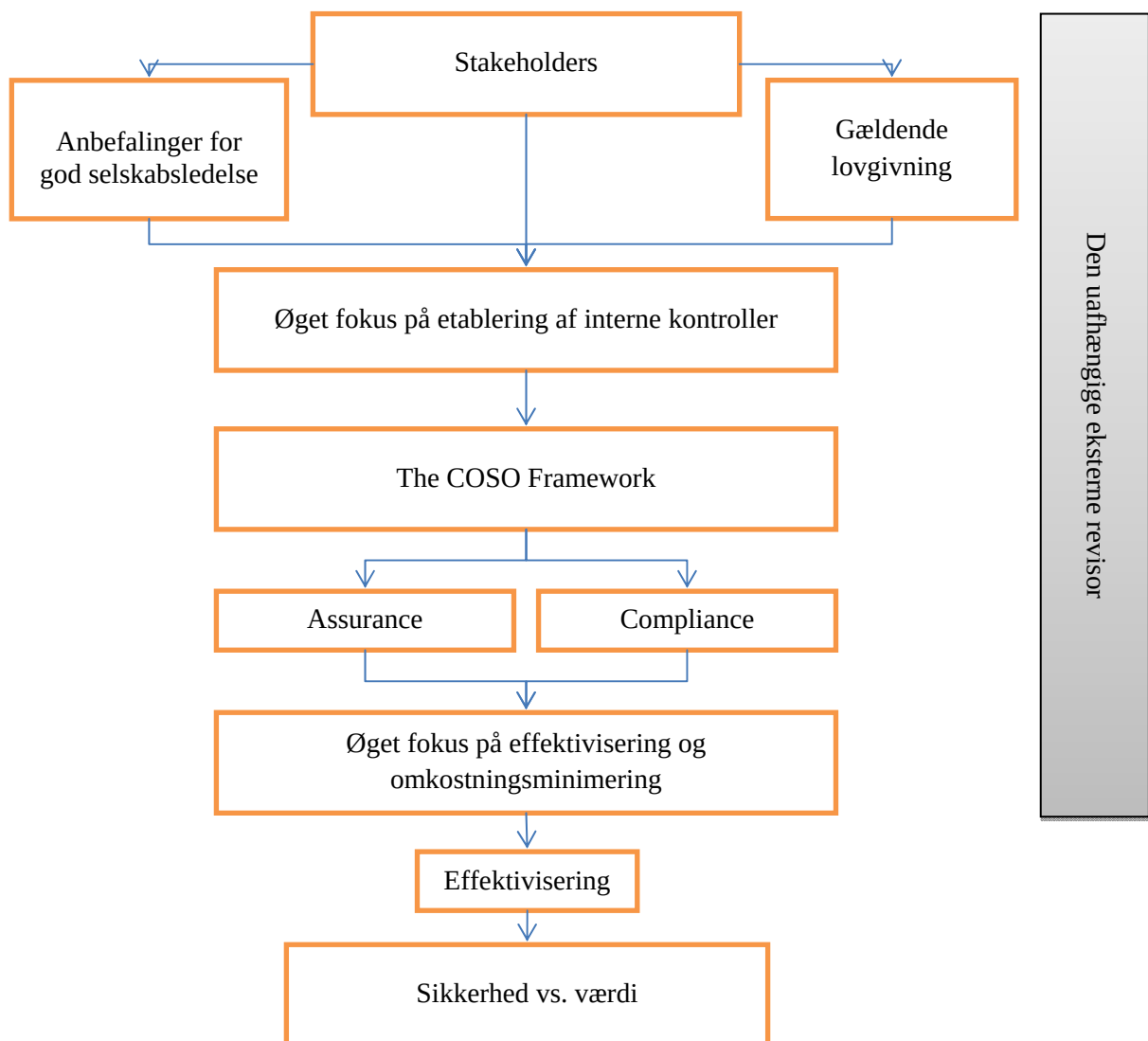
⁷ jf. kravene i Årsregnskabslovens § 7

Der vil i forbindelse med analyseafsnittet ikke tages udgangspunkt i specifikke ERP-systemer. Der vil afhængig af systemer være en forskel på muligheder for tilretning og implementering af interne kontroller. Der gives derfor kun overordnede forslag til hvordan disse kan designes, men ikke specifikt hvorledes de rent praktisk kan implementeres. Implementeringsforslag vil blive vurderet og understøttet af ekspertudsagn. Ekspertudsagnet vil indeholde en vurdering af muligheden for implementeringen af de anbefalede applikationskontroller i gængse ERP-systemer.

1.3 Metode:

For at belyse afhandlingens problemformulering og definerede undersøgelsesspørgsmål, er der taget udgangspunkt i forholdet mellem virksomheder og deres interesser. Dette indbyrdes forhold er baseret på relevansen og validiteten af informationer fra virksomhederne. Rammerne for informationerne er undergivet lovgivningsmæssige krav samt "*best practice*".

Dette indbyrdes forhold er illustreret i nedenstående figur:



Figur 1.1 – Egen tilvirkning

Der vil i afhandlingen tages udgangspunkt i rammeværktøjet "Internal Control - Integrated Framework", som er udarbejdet af komiteen "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission"(COSO) og herefter Revisionsstandard 315, hvor der redegøres for formål, definitioner og typer af interne kontroller. Der vil ligeledes blive redegjort for hvilke elementer et optimalt kontrolmiljø skal indeholde, og hvordan design bør foretages ud fra en risikobaseret tilgang. COSO-begrebsrammen benyttes, i det det er det mest anerkendte og benyttede værktøj, hvilket afspejles i at Revisionsstandard 315 er opbygget ud fra samme risikobaseret tankegang og elementer som i COSO. Teorien vil blive benyttet til at identificere hvilke parametre og muligheder

virksomhederne har, når kontrolmiljøet skal designes og derved også hvilken effekt de forskellige typer af kontroller overordnet har.

Der vil i efterfølgende afsnit blive redegjort for det øgede krav til interne kontroller ud fra et Corporate Governance perspektiv, og kravet til overholdelse, rapportering på effektiviteten af de interne kontroller. Der tages udgangspunkt i hvilke tendenser og begivenheder, der har affødt Corporate Governance debatten og hvordan denne er afspejlet i Danmark. Derudover vil der redegøres for hvilke danske krav og lovgivning der foreligger med henblik på rapportering og ansvarsfordelingen for implementering og monitorering af de interne kontroller. Ovenstående gennemgang benyttes til at forstå hvilke udefrakommende pres, fokus og forventninger der foreligger hos virksomhedens interessenter herunder offentligheden.

Som samfundets tillidsrepræsentant, vil der blive undersøgt hvilke lovgivningsmæssige krav og revisionsstandards revisor er undergivet af i forbindelse med verificering og sikring af overholdelse af ovenstående krav og lovgivning. Derudover vil der blive redegjort for risikovurdering ud fra revisors synspunkt og hvilke effekt interne kontroller har på dennes arbejde. Dette gøres med udgangspunkt i relevant lovgivning og revisionsstandards som skal følges i henhold til god revisionsskik.

Efter den teoretiske redegørelse, vil der blive redegjort for hvilke tendenser, primært danske virksomheder står over for, som afledt effekt af finanskrisen. Dette både ud fra virksomhedens synspunkt, men også ud fra revisors synspunkt. Tendenserne vil blive identificeret ud fra undersøgelser og interview med statsautoriseret revisor, med væsentlig erfaring indenfor revision af primært klasse C virksomheder.

Ud fra COSO-tankegangen vil der ud fra de generiske processer, blive identificerede handlinger som oftest foreligger i de processer og hvilke væsentlige risici der er forbundet hermed. Risici vil blive identificeret ud fra en revisionsmæssig tankegang, og kan derfor anses som værende

væsentlige i forbindelse med den finansielle rapportering. Ud fra risici, opstilles to muligheder for opsætning af kontroller til at imødegå identificerede risici. De muligheder vil blive udarbejdet på baggrund af egne erhvervsmæssige erfaringer. Erfaring er opnået gennem mere end fire års erfaring i revisionsbranchen. Forslag til implementering vil dog blive vurderet og verificeret af eksperter med flere års erfaring. Fordele og ulemper mellem de forskellige løsninger vil herefter blive diskuteret.

Afhandlingen beskæftiger sig hovedsageligt med forhold omhandlende *“best practice”*, forstået på den måde at analysen og diskussionen vil blive bygget op omkring samt tage udgangspunkt i delvis forskningsverdens og lovgivernes input til interne kontroller. Dermed ønsker rapporten ikke selv at indsamle empiri til understøttelse af rapportens hovedindhold. Med denne tilgang vil rapporten antage en normativ indgangsvinkel som gennem deduktive diskussioner vil belyse den opstillede problemstilling.

1.4 Målgruppe

Afhandlingen vil være interessant for virksomhedsledere og ansvarlige i finansfunktioner, der står overfor at skulle implementere eller forbedre det interne kontrolmiljø. Afhandlingen vil i dette tilfælde kunne anskues, som en form for drejebog, der redegør for rammeværktøjet og definerer hvorledes dette kan anvendes i praksis på to generiske forretningsgange med tilhørende risici. Afhandlingen vil kunne bruges som inspiration til denne optimeringsproces og analysere på hvilke metoder der kan bruges og tilhørende fordele og ulemper.

1.5 Kildekritik

Som udgangspunkt for afhandlingen anvendes benyttede lærebøger på Cand. Merc. Aud studiet. Disse vurderes ikke at være præget af holdninger, der påvirker anvendelsen i afhandlingen. Derudover benyttes rammeværktøjer fra anerkendte komiteer, udvalg og arbejdsgrupper som i vidt omfang er benyttet som grundsten for både lovgivning og revisionsstander. Det vurderes at der ikke er elementer som bestrider pålideligheden af disse.

Der vil i afhandlingen blive benyttet markedsundersøgelser udarbejdet af private virksomheder og interesseorganisationer. Disse er baseret på kvantitative undersøgelser udsendt til en specifik målgruppe. Der kan herske tvivl om hvorvidt populationen er tilstrækkelig til at kunne drage en repræsentativ konklusion. Undersøgelserne benyttes til at underbygge og identificere trends og udviklinger, hvorfor de til formålet vurderes brugbare.

Afhandlingen vil benytte sig af ekspertudsagn. Disse kan være præget af holdninger frem for erfaringer fra den respektive branche. Dog besidder de væsentlig erfaring og kompetencer indenfor de relevante områder, med tilsvarende høj integritet hvorfor sandsynligheden for holdningsfordrejende udsagn vurderes lav.

2. Risikostyring og interne kontroller

Der skildres mellem intern kontrol, som er betegnelsen for virksomheders overordnede risikostyringssystem, og interne kontroller, som er betegnelsen for de enkelte kontrolaktiviteter, der udføres i en given virksomhed. Afhandlingen skelner i al sin enkelthed mellem begreberne ud fra hvorvidt der er tale om ental eller flertal. De interne kontroller er altså en bestanddel af virksomhedens interne kontrol. ISA 315 definerer formålet med intern kontrol:

*"Intern kontrol udformes, implementeres og vedligeholdes for at håndtere identificerede forretningsrisici, som truer realiseringen af virksomhedens mål..."*⁸

Med mål menes der pålideligheden af regnskabsaflæggelser og overholdelse af gældende lovgivning, samt effektiviteten og den økonomiske hensigtsmæssighed for den givne virksomhed⁶.

ISA 315 definerer endvidere fem elementer⁹, som er afledt af et rammeværktøj udarbejdet af COSO, som behandles i efterfølgende afsnit:

- 1) Kontrolmiljø
- 2) Risikovurderingsproces
- 3) Informationssystemet som er relevant for regnskabsaflæggelsen
- 4) Kontrolaktiviteter
- 5) Overvågning af kontrolaktiviteter

⁸ "ISA 315 Identifikation og vurdering af risici for væsentlig fejlinformation igennem forståelse af virksomheden og dens omgivelser", April 2011, afsnit A44

⁹ "ISA 315 Identifikation og vurdering af risici for væsentlig fejlinformation igennem forståelse af virksomheden og dens omgivelser", April 2011, afsnit, A51

Der vil i de kommende afsnit blive redegjort for det rammeværktøj, som er udarbejdet af COSO, men inden da, vil det efterfølgende afsnit redegøre for punkt 4 ovenfor, og belyse de klassifikationer, som interne kontrolaktiviteter kan have.

2.1 Interne kontroller

Interne kontroller er som nævnt ovenfor de aktiviteter der udføres i en virksomhed for, at afdække risici, som virksomheden er udsat for.

Der findes mange forskellige interne kontroller, som i det efterfølgende afsnit om COSO er behandlet under elementet "kontrolaktiviteter". Helt overordnet bør interne kontroller etableres for at afdække risici, som virksomheden er udsat for i forbindelse med virksomhedens daglige drift¹⁰. Der kan f.eks. være risiko for, at medarbejdere foretager uhensigtsmæssige udbetalinger fra virksomhedens bankkonto. Denne risiko kan afdækkes ved, at implementere funktionsadskillelse mellem den der foreslår betalinger og den der godkender betalinger via systembegrænsninger i netbanken. Dermed kan virksomheden via gennemgang af et betalingsforslag få sikkerhed for, at der kun foretages retmæssige udbetalinger. Foregående eksempel er kun én af mange risici, som virksomheder bliver udsat for under den daglige drift. Optimalt set bør en virksomhed have interne kontroller til afdækning af samtlige væsentlige og relevante risici. Der kan være mange forskellige risici i forbindelse med virksomhedens forskellige forretningsgange. Der kan f.eks. i forlængelse af ovenstående risiko om uhensigtsmæssig udbetaling være risiko for, at saldoen på virksomhedens likvide beholdninger i finanssystemet, såfremt der er foretaget uhensigtsmæssige udbetalinger, ikke stemmer overens med bankens saldo. Til at opdage eventuelle afvigelser kan virksomheden iværksætte afstemninger mellem saldoen i hhv. banken og finanssystemet.

Det er overordnet virksomhedernes ansvar at vurdere hvilke kontrolaktiviteter, der er hensigtsmæssige ud fra hver enkelt identificeret risiko.

¹⁰ COSO report, Internal Control - Integrated Framework, 2011, s. 76

Der findes en lang række kontrolhandlinger, men der foreligger af gode grunde, ikke som sådan et "kontrolkatalog", med samtlige mulige interne kontroller og samtlige risici angivet. Dette er selvfølgelig ikke muligt at udarbejde, da risici ofte er branche- og selskabsspecifikke, og kontrolaktiviteterne ligeså.

Der findes imidlertid en anerkendt klassificering af kontroller, som ligeledes anvendes af COSO, når elementet "kontrolaktiviteter" behandles. Klassificeringen af kontroller afhænger af to aspekter.

Første aspekt vedrører typen af kontrolaktivitet. Med typen forstås, den måde kontrolaktiviteten bliver udført på, og hvilken funktion der udfører kontrolaktiviteten. Der skildres her imellem hvorvidt kontrolaktiviteten er en manuel handling eller en systembaseret handling. Der findes følgende tre klassifikationer af interne kontroller¹¹:

Manuelle kontroller

Betegnelsen for kontroller, som udelukkende er manuelle. Kontrolhandlinger, som ikke kræver udtræk fra finanssystemet eller andre databaser. Som eksempel kan nævnes omkostningsgodkendelse ved attestations på underliggende bilag, hvor en ledende medarbejder, fysisk på leverandørfakturaen, attesterer for, at omkostningen vedrører virksomheden og anses for relevant i en given forretningsgang.

Applikationskontroller

Kontrolhandlinger, der udføres af applikationer i virksomhedens finanssystem / ERP-system eller tilknyttede applikationer. Det foregående eksempel på begrænset adgang i netbanken er et

¹¹ Auditing & Assurance Services International Edition, Aasmund Eilifsen, William F. Messier Jr. mf, 2006, s. 178

eksempel på en applikationskontrol. Det er her applikationen der anvendes til netbank, som begrænser brugernes rettigheder.

IT-afhængige manuelle kontroller

Manuelle kontrolhandlinger, som afkræver assistance fra applikationer eller IT-systemer oftest i form af rapporter med bearbejdet data fra IT-systemer. Her kan foregående eksempel om afstemningen af virksomhedens bankkonto nævnes som eksempel, hvor afstemning foretages via udtræk fra både netbanken og finanssystemet.

Foruden ovennævnte klassificering opdeles interne kontroller endvidere i to kategorier alt efter formålet med kontrollen. Interne kontroller kan inddeles i følgende to kategorier¹²:

Forebyggende

Forebyggende interne kontroller er etableret for at forebygge identificerede risici.

Eksemplet ovenfor vedrørende omkostningsgodkendelse, kan anses som en manuel forebyggende kontrol, da det via godkendelsen er formålet, f.eks. at forebygge risikoen for, at virksomheden afholder udgifter, som reelt ikke tilfalder denne.

Opdagende

Opdagende interne kontroller har til hensigt, at opdage eventuelle fejl eller uhensigtsmæssige dispositioner efter at disse er indtruffet. Afstemningen af virksomhedens likvide konto, som er nævnt ovenfor er et eksempel på en opdagende IT-afhængig manuel kontrol.

Samtlige interne kontroller kan altså klassificeres ud fra type og formål. Det kan imidlertid være en stor udfordring, at analysere hvordan et givent selskab implementerer interne kontroller, da

¹² "ISA 315 Identifikation og vurdering af risici for væsentlig fejlinformation igennem forståelse af virksomheden og dens omgivelser", April 2011, afsnit A66.

enkelte kontroller f.eks. kan afdække flere risici eller da enkelte risici afkræver mere end én kontrolhandling. ISA 315 angiver, at:

”Brugen af manuelle eller automatiserede interne kontrolelementer i den interne kontrol har også indflydelse på den måde, hvorpå transaktioner bliver igangsat, bogført, behandlet og rapporteret.”¹³

Manuelle kontroller er som navnet angiver underlagt manuelle arbejdshandlinger, hvorfor der alt andet end lige vil være større tidsforbrug ved anvendelse af manuelle kontrolaktiviteter end ved en applikationskontrol. Ved applikationskontroller klarer systemet kontrolaktiviteten uden manuel indblanding, eller endda en IT-afhængig manuel kontrol, hvor den manuelle handling simplificeres via anvendelse af IT. Da anvendelsen af forskellige typer af kontroller er afgørende for, hvordan transaktioner håndteres i virksomheden, er det altså op til ledelsen at anvende en sammensætning af kontrolaktiviteter i ovennævnte kategorier, som er relevant i forhold til identificerede risici, men som også er hensigtsmæssig i en økonomisk forstand. Før der anvendes applikationskontroller eller IT-afhængige manuelle kontroller, bør kompleksiteten og mulighederne i virksomhedens IT-system vurderes af ledelsen, da dette af klare årsager er fundamentet for, at de to typer af kontrolaktiviteter kan fungere efter hensigten.

ISA 315 tager udgangspunkt i rammeværktøjet COSO Integrated Framework, som er udarbejdet af komiteen “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” (COSO). Der vil i det følgende afsnit blive redegjort for COSO Integrated Framework, da dette har påvirket den danske anskuelse vedrørende intern kontrol og interne kontroller.

¹³ ”ISA 315 Identifikation og vurdering af risici for væsentlig fejlinformation igennem forståelse af virksomheden og dens omgivelser”, April 2011, afsnit A54

2.2 COSO Integrated Framework

Det følgende afsnit tager udgangspunkt i rapporten "Internal Control – Integrated Framework"

Komiteen blev dannet i 1985, som et organ med det formål at klarlægge, hvorledes besvigelserisici minimeres i virksomheder. Senere har komiteen udarbejdet rammer for, hvordan virksomheder bør opfatte intern kontrol.¹⁴ Resultatet af komiteens arbejde var en rapport, med titlen *"Internal Control – Integrated Framework"* (COSO IF), som første gang blev udgivet i 1992. Rapporten havde til hensigt, at definere et rammeværktøj, som kunne anvendes på tværs af virksomheder og brancher til etableringen af interne kontroller.

I rapporten definerer COSO intern kontrol som:

*"Internal control is a process, affected by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting and compliance."*¹⁵

COSO uddyber ovenstående ved at pointere, at intern kontrol¹⁶:

- Skal sikre målopfyldelse i en eller flere af følgende kategorier: forretningsgange, rapportering og compliance.
- Er vedvarende handlinger der har til formål at sikre målopfyldelse, men at kontroller ikke i sig selv er et mål.
- Påvirkes af de personer, som udfører de særskilte interne kontroller, og ikke bare af virksomhedens politikker.
- Skal give tilstrækkelig sikkerhed, men ikke nødvendigvis fuldstændig sikkerhed.
- Skal være dynamiske og kunne tilpasses ved ændringer eller nye tiltag i virksomheden.

¹⁴ <http://coso.org/aboutus.htm>

¹⁵ http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf (s. 3)

¹⁶ COSO report, Internal Control - Integrated Framework, 2011, s 1

Overordnet set er ovenstående definition på intern kontrol ret bred. Definitionen belyser ikke, hvilke typer af kontrolhandlinger der kan anvendes og hvordan disse bør etableres, men der defineres hvilke tanker en given virksomhed bør have gjort sig inden særskilte interne kontroller etableres.

2.2.1 Målsætninger

COSO Rapporten definerer som nævnt ovenfor tre kategorier af målsætninger, under hvilke der er forskellige kontrolaspekter¹⁷, nemlig:

- Operationelle målsætninger:

Målsætninger vedrørende effektiviteten af virksomhedens forretningsgange, herunder sikring af aktiver, og mål der skal medføre øget sikkerhed i de daglige transaktionskæder.

Rapporteringsmålsætninger:

Målsætninger vedrørende kvaliteten af såvel interne som eksterne rapporter uagtet om der er tale om finansielle rapporter eller andre erklæringer, herunder pålideligheden, rettidigheden, gennemsigtigheden, regnskabsstandarder mm.

- Compliance-målsætninger:

Målsætninger der vedrører overholdelse af givne regelsæt og lovgivninger for den respektive virksomhed.

Med udgangspunkt i ovenstående bør en hver virksomhed altså have mulighed for, at etablere et internt kontrolsystem der skal styrke den operationelle formåen, validiteten i de diverse rapporter og evnen til at overholde gældende love og regelsæt, uanset typen af virksomheden, branchen eller de lovpligtige regelsæt.

¹⁷ COSO report, Internal Control - Integrated Framework, 2011, s. 3

2.2.2 Hovedelementer

Rammeværktøjet er inddelt i fem elementer¹⁸, der hver især definerer de bestanddele et internt kontrolsystem indeholder, og hvilke overvejelser en virksomhed med fordel kan gøre sig, i forbindelse med etableringen af et internt kontrolsystem. De fem elementer er:

Kontrolmiljøet

Kontrolmiljøet i virksomheden er altafgørende for effektiviteten af de interne kontroller. Kontrolmiljøet er et centralt begreb i opfattelsen af intern kontrol. Kontrolmiljøet omfatter virksomhedens kultur, altså ledelsens og medarbejdernes værdier, adfærd, holdninger mv.

Ledelsen har altså ansvaret for at etablere en arbejdskultur der indeholder en række værdier, som medarbejdere bør efterleve herunder hvilket etisk og moralsk grundlag medarbejderne bør arbejde ud fra. Ledelsen har desuden ansvaret for, at virksomhedens medarbejdere deler ledelsens syn på det optimale kontrolmiljø. Optimalt set er ledelsens miljø og medarbejdernes miljø ens.

Ledelsens syn på intern kontrol afspejles i hele virksomheden (*tone at the top*). Anser ledelsen intern kontrol, som værende væsentlig, vil det i sidste ende forankre sig i resten af virksomheden.

Bestyrelsens attitude er ligeledes en del af kontrolmiljøet, da bestyrelsen selvfølgelig skal være involveret i fastlæggningen af virksomhedens interne kontrol, og endvidere aktivt bør overvåge ledelsen og vejlede såfremt der er behov for det.

De menneskelige faktorer bør anses, som værende yderst betydningsfulde for udførelsen af de interne kontroller. Korrekt udførelse af Interne kontroller kræver kompetente medarbejdere.

¹⁸ COSO report, Internal Control - Integrated Framework, 2011, s. 5

Virksomhedens fælles attitude og etiske værdier kan angives i et fælles adfærdskodeks, som med fordel kan distribueres til samtlige af virksomhedens medarbejdere og anvendes i sammenhæng med den daglige drift. Kontrolmiljøet er endvidere påvirket af i hvilket omfang virksomheden benytter sig af uddelegering og decentralisering af autoritet, da dette stiller større krav til fællesfølelsen og detaljeringsgraden i virksomhedens adfærdskodeks. De ansattes kompetencer og HR standarder er ligeledes vigtige elementer i kontrolmiljøet. Der bør således alene ansættes medarbejdere med de rette kompetencer og værdier, som menes at være kompatible med virksomhedens overordnede strategi og adfærdskodeks.

En vurdering af kontrolmiljøet omfatter en forståelse af ledelsens og medarbejdernes etiske værdier, hvad der kræves for at besidde specifikke stillinger, ledelsens filosofi, den organisatoriske struktur, omfanget af autoritet og ansvar.

Risikovurdering

Risikovurdering er identificeringen og vurderingen af interne og eksterne risici der er relevante for virksomheden. Det er vigtigt, at ledelsen har et syn på de risici der truer virksomheden uanset om disse er afledt af interne eller eksterne elementer. Kvaliteten i virksomheders interne kontrol afhænger af omfanget af risikovurderingsprocessen. For at opnå en optimal intern kontrol bør der foreligge kontroller til afdækning af alle væsentlige risici. Eventuelle identificerede risici, bør modarbejdes via oprettelsen af en intern kontrol, såfremt kontrolaktivitet minimerer risikoen for at sådanne fejl fremkommer.

Under risikovurderingsprocessen skal iboende risici vurderes. En iboende risiko er defineret, som risikoen for at en negativ mulig begivenhed indtræffer alene som følge af aktivitetens art. Udover

den iboende risiko skal der også tages stilling til de residuale risici som de iboende risici medfører. En residual risiko er risikoen der består efter at ledelsen har handlet på en given iboende risiko.¹⁹

Ledelsen bør i denne proces vurdere samtlige risici, som virksomheden forventes at være underlagt. En del risici vil være tilbagevendende under gennemgangen af virksomhedens daglige forretningsgange, som f.eks. risikoen for at der foretages uhensigtsmæssige udbetalinger fra virksomheden bankkonto, mens andre risici er sværere at definere og måske endda har en lav sandsynlighed for at indtræffe.

Risikovilligheden og graden af risikotolerance, som er betegnelsen for de grader af afvigelser en virksomhed vil acceptere for, at opnå et givent mål, er centrale elementer under risikovurderingen²⁰.

Risikovurderingsprocessen omhandler desuden hvordan virksomheden reagerer på de identificerede risici. Efter identifikationen af mulige risici bør virksomhedens reaktion på disse risici defineres. Der er ifølge COSO en række kategorier²¹ som er dækkende for de reaktioner en virksomhed kan have på identificerede risici, og de er:

Undgåelse

De handlinger der iværksættes for at træde ud af en aktivitet, som følge af en identificeret risiko forbundet hermed. Et eksempel på undgåelse kan være fravalget af salg til kunder med tvivlsom eller manglende betalingsevne.

Undgåelse anvendes som udgangspunkt, såfremt at omkostningerne ved de øvrige mulige risikoreaktioner forventes at overstige det potentielle afkast, som virksomheden forventer at

¹⁹ COSO report, Internal Control - Integrated Framework, 2011, s. 62

²⁰ COSO report, Internal Control - Integrated Framework, 2011, s. 53

²¹ COSO report, Internal Control - Integrated Framework, 2011, s. 63

modtage ved at påtage sig risikoen. En anden mulighed er, at der ikke er identificeret handlinger der kan minimere risiko eller konsekvens.

Reduktion

Handlinger der iværksættes for at minimere risikoen for at en begivenhed indtræffer eller for at minimere de potentielle konsekvenser eller en kombination af de to.

Der findes en bred vifte af handlinger, som kan anvendes til at reducere risici eller konsekvenser. Ønsker en virksomhed f.eks. at entrere et marked, hvor de potentielle kunders betalingsevne er tvivlsom eller mangelfuld kan virksomheden vælge kun, at sælge deres produkter mod forudbetaling. Et sådant valg vil minimere risikoen for manglende betaling fra kunder og hermed konsekvensen afledt af de manglende betalinger.

Deling

Muligheden for en deling af risikoen. Den mest gængse deling af risici er oprettelsen af en forsikring der skal imødegå relevante mulige negative begivenheder. Af andre eksempler kan nævnes sikringstransaktioner i form af diverse optionsløsninger eller outsourcing.

Accept

Der foretages intet for at minimere risikoen. Den forventede risiko og konsekvens må forventes at være i overensstemmelse med virksomhedens risikovillighed.

En virksomhed vil, såfremt de accepterer risikoen, selv skulle påtage sig risikoen. Virksomheden bør derfor foretage et estimat af den mulige konsekvens for derefter, at kunne foretage hensættelser til afdækning af risikoen.

Samtlige identificerede risici bør tillægges en af de ovenstående fire reaktioner eller en kombination heraf. Selve processen vedrørende risikovurderingen kan være omfattende, og

afkræve en større mængde planlægning, da samtlige mulige risici og reaktioner herpå bør overvejes.

Når en virksomhed skal fastlægge de potentielle risikoreaktioner, bør det overvejes hvilken af ovenstående muligheder der medfører at sandsynligheden for at risikoen indtræffer, og omfanget af konsekvensen heraf er i overensstemmelse med virksomhedens risikovillighed. Omkostningerne forbundet med den valgte risikoreaktion bør ligeledes vurderes sammenholdt med det forventede afkast. Virksomheden bør endvidere overveje, om de mål der ønskes opfyldt kan opnås uden at påtage sig den identificerede risiko via andre aktiviteter eller lignende.

Formålet med risikoreaktionerne er, at opnå en residual risiko, som harmonerer med virksomhedens risikovillighed.

Det er muligt, at en virksomhed under denne proces vil identificere en række muligheder for effektivisering, såfremt der etableres innovative reaktioner, som kan effektivisere forretningsgange. Det er dog også muligt, at risikoreaktionerne vil medføre nye mulige begivenheder og dermed nye risici.

Kontrolaktivitet

Kontrolaktivitet anses som værende de procedurer der medfører at ledelsens anvisninger bliver fulgt. Risikovurdering og kontrolaktiviteterne er altså tæt forbundet, da kontrolaktiviteter er betegnelsen for de aktiviteter/handlinger, som en virksomhed etablerer som værktøj til, at varetage den risikoreaktion, som er vedtaget i forbindelse med hver enkel identificeret risiko. Der er herfor en tæt sammenhæng mellem risikovurderingen og kontrolaktiviteterne. Det overordnede formål med risikovurderingen, er at få klarlagt virksomhedens risikoreaktion og i forlængelse heraf etablerer kontrolaktiviteter, der kan udføres effektivt og uden ugrundet ophold enten før eller efter at en mulig begivenhed er indtruffet.

Kontrolaktiviteter bør implementeres med én eller flere af målsætningerne for øje. Enkelte kontrolaktiviteter vil kun vedrøre ét mål eller én risiko, mens andre kontrolaktiviteter kan vedrøre flere risici og målsætninger. En kontrol der har til hensigt at sikre, at samtlige salg bliver registreret i et debitormodul og betaling dermed bliver opkrævet, vil både minimere risikoen for, at salg ikke bliver registreret korrekt og dermed ikke opkrævet, hvilket vil medføre tab for virksomheden, men kontrolaktiviteten vil ligeledes minimere risikoen for, at rapporteringen af såvel omsætning og tilgodehavender bliver rapporteret korrekt.

Overordnet kan kontrolaktiviteter enten være etableret for at forebygge konsekvenser af mulige begivenheder eller for at opdage konsekvensen heraf.

Information og kommunikation

Elementet supporterer de øvrige elementer i rammeværktøjet. Information og kommunikation af informationerne er et vigtigt element i den interne kontrol. Medarbejderne der er aktive i virksomhedens interne kontrol har behov for at blive instrueret i, hvilken rolle og hvilke ansvar de besidder. Informationer om virksomhedens målsætninger og risikovillighed skal kommunikeres, så medarbejderne har en klar opfattelse af hvilke mål virksomheden har og under hvilken risikovillighed disse ønskes opnået.

Det er endvidere vigtigt, at der løbende indsamles informationer om hvorledes de foregående elementer tager sig ud i virksomheden, og få kommunikeret eventuelle ændringer hertil. Der kan f.eks. foretages medarbejderundersøgelser, hvor det undersøges om moral, etik og værdier mv. er i overensstemmelse med virksomhedens ønskede kontrolmiljø. Det desuden være relevant at få indsamlet informationer om de identificerede risici og få kommunikeret ændringer til identifikationen eller reaktionen af enkelte eller flere risici. Ændres risikovurderingen er der ligeledes behov for, at ændre kontrolaktiviteterne, og der skal indsamles information om, hvordan ændringen foretages og informationerne skal kommunikeres til relevante medarbejdere.

Kvaliteten af informationerne afhænger bl.a. af om disse er tilstrækkelige, rettidige, aktuelle, verificerede og tilgængelige²².

Overvågning

Overvågning af den interne kontrol er essentiel for vurderingen af effektiviteten. Dette dels for at sikre, at kontrolaktiviteterne stadig er aktive, og ikke omgås eller negligeres, og dels for at sikre videreudvikling af kontrolaktiviteterne. Den interne kontrol og elementerne heri skal løbende overvåges. Overvågningen skal sikre at elementerne fungerer efter hensigten. Det er ligeledes vigtigt at svagheder eller muligheder for tilpasning af de enkelte elementer identificeres og behandles. Der skelnes i rammeværktøjet mellem løbende overvågning, hvor elementerne i rammeværktøjet løbende overvåges, og separate overvågning, som er specifikke overvågningsaktiviteter der udføres efter behov²³.

Nedenfor ses den grafiske fremstilling af COSO IF, hvoraf de tre målsætninger og fem elementer fremgår ligesom den viser at såvel mål og elementer er relevante på tværs af organisationen:



Figur 2.1 - Kilde: COSO report, Internal Control - Integrated Framework

²² COSO report, Internal Control - Integrated Framework, 2011, s. 96

²³ COSO report, Internal Control - Integrated Framework, 2011, s. 110

Indførelsen af et internt kontrolsystem bør være med til, at sikre hele organisationens arbejde bliver udført, med virksomhedens overordnede målsætning for øje. Ledelsen beslutter i hvilket omfang, der skal oprettes interne kontroller, og det er på daglig basis ledelsens ansvar overfor ejerne og interessenter, at de interne kontroller efterleves og forbliver effektive.

2.3 Delkonklusion

Afhandlingen har i afsnittet om COSO begrebsrammen redegjort for, hvad denne indeholder, og hvordan denne bør anvendes. Der er i rammeværktøjet lagt op til, hvilke overvejelser virksomheder bør have i forbindelse med både risikovillighed og hvilke forholdsregler der med fordel kan foretages alt efter risikovillighed. Rammeværktøjet omfatter en nærmest kronologisk vejledning til etablering af intern kontrol i virksomheder uanset type og branche. Det er hermed afhandlingens overbevisning, at begrebsrammen er et brugbart værktøj, som virksomheder kan tage udgangspunkt i under udarbejdelsen af den enkelte virksomheds risikostyringsprofil.

Rammeværktøjet indeholder ikke en decideret oversigt over anbefalede kontrolaktiviteter, da disse ofte er præget af specifikke forhold vedrørende virksomhedernes type eller branche. Det er derfor fundet interessant at vurdere, hvilke konkrete kontrolaktiviteter der, med fordel kan anvendes under generiske transaktionskæder.

3. Corporate Governance

3.1 Corporate Governance i et internationalt perspektiv

Corporate Governance debatten opstod som en reaktion mod de erhvervsskandaler der opstod i slutningen af 1980'erne²⁴. Rapporten "Financial Aspects of Corporate Governance" (Cadbury-rapporten) blev udarbejdet i december 1992²⁵ som direkte følge af BCCI- bankskandalen. Den øgede offentlige interesse medførte en international debat om hvorledes og med hvilke principper et selskab bør ledes. Interessen var bundet i den øgede bekymring for *kvaliteten af de finansielle rapporteringer* og ønsket om at have nogle retningslinjer som kunne hæve standarden heraf. Den nedsatte komite beskrev i Cadbury-rapporten "*best practice*" og anbefalinger for hvordan virksomheder kunne forbedre generelle standarder indenfor Corporate Governance.

Rapporten definerer Corporate Governance som følgende:

*"Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled. Boards of directors are responsible for the governance of their companies. The shareholders' role in governance is to appoint the directors and the auditors and to satisfy themselves that an appropriate governance structure is in place."*²⁶

Komiteens anbefalinger tog, ud fra ovenstående definition, udgangspunkt i *kontrol* af bestyrelsens pligter og den eksterne revisors rolle heri. Det finansielle aspekt af Corporate Governance bestod i at det er bestyrelsens pligt *at sikre at fornødne procedurer til sikring af kvaliteten og validiteten af de rapporterede tal er etableret*. Det var komiteens formål at bidrage til denne proces ved at angive ansvarsfordelen mellem disse parter og hvad der som udgangspunkt forventes af dem.

London Stock Exchange ville efter intentionen, etablere et rapporteringskrav for børsnoterede virksomheder. Rapporteringskravet omfatter oplysninger om hvorvidt de efterlevede de angivne

²⁴ The financial aspects of Corporate Governance, 1992., s. 10

²⁵ The financial aspects of Corporate Governance, 1992., s. 9

²⁶ The financial aspects of Corporate Governance, 1992, s. 14

anbefalinger eller ej. En oplysning som ville være værdifuld for nuværende og potentielle investorer. Virksomheder som opretholder en høj standard af Corporate Governance vil, ifølge komiteen, have en større sandsynlighed for at øge investortilliden og få øget støtte til at udvikle deres forretninger.

Baggrunden for det øgede fokus skyldes den stigende globalisering som medvirkede til at øge presset på bestyrelserne for at levere økonomiske resultater, men under størst hensyntagen til miljøet og social ansvarlighed. Overordnet var det tre globale tendenser²⁷ som har været årsag til den betydning som Corporate Governance tillægges:

- Globalisering af aktie- og kapitalmarkederne
- Globalisering af virksomhederne
- Globalisering af interessenterne

Globalisering af aktie- og kapitalmarkederne er tendensen hvorved danske virksomheder i højere grad benytter sig af udenlandske kapitalmarkeder og derved nye muligheder for tiltrækning af kapital. På samme måde søger danske investorer attraktive investeringsmuligheder udenfor landets grænser. Det vil naturligt øge kravet til en fælles standard for bedre at kunne sammenligne investeringsmuligheder og finansielle rapporteringer på tværs af landegrænserne. I det investorerne ønsker at maksimere forrentningen af den investerede kapital, vil forudsætningen være øget krav til den finansielle rapportering.

Den stigende grad af globalisering af virksomhederne stiller krav til at de formår at tilpasse de markeder de agerer på. For at kunne udnytte de muligheder som et nyt marked giver, kræves fleksibilitet i form af at kunne handle hurtigt og ikke mindst omstille sig hurtigt til markedets vilkår. Dette er primært på et strategisk niveau, men i høj grad også for at leve op til de lovmæssige krav

²⁷ Nørby-udvalgets rapport og Corporate Governance i Danmark, 2001, s. 27

og standarder der findes på det pågældende marked. Denne transformation bevirker at bestyrelsen i højere grad involveres og skal spille en mere aktiv rolle.

Kravet til virksomhederne fremkommer ikke alene fra aktionærerne og de offentlige instanser men også fra øvrige interessenter herunder primært den offentlige befolkning. Jo større virksomhederne vokser sig som følge af globaliseringen, jo større krav vil den øvrige offentlighed stille til ansvarlighed og åbenhed. Den stigende teknologiske udvikling er med til at fremme dialogen mellem disse parter og vil indirekte have mere indflydelse på virksomhedernes beslutningsprocesser.

Med Cadbury-rapporten, var Storbritannien et af de første lande som udarbejdede anbefalinger af "*best-practice*" på Corporate Governance området. Anbefalingerne blev ikke implementeret gennem lovgivning, men var et ikke-bindende sæt anbefalinger. Cadbury-rapporten blev senere efterfulgt af bl.a. Grenbury-rapporten og Hampel-rapporten. Forskellige elementer af nævnte rapporter blev samlet i "Combined Code". Det blev gjort til et krav, at virksomheder noteret på den engelske fondsbørs skulle oplyse om hvorvidt de efterlevede anbefalinger i "Combined Code"²⁸. I tilfælde af at anbefalinger ikke blev fulgt, skulle der oplyses om begrundelsen herfor.

3.2 Nørby-udvalget og anbefalinger for god selskabsledelse

3.2.1 Corporate Governance i dansk perspektiv

Den daværende regering beskrev sine visioner for det risikovillige Danmark, i forbindelse med udarbejdelse af sin erhvervsstrategi. Visioner som skulle være med til at sikre danske virksomheders konkurrenceevne på de globale markeder. Nørby-udvalget bestående af, Lars Nørby, Jørgen Lindegaard, Waldemar Schmidt og Mads Øvlisen blev nedsat ved kommissorium af 2. marts 2001²⁹. Udvalget blev anmodet af daværende erhvervsminister Ole Stavad om at vurdere,

²⁸ Nørby-udvalgets rapport og Corporate Governance i Danmark, 2001, s. 23

²⁹ Nørby-udvalgets rapport og Corporate Governance i Danmark, 2001, s. 9

hvorvidt der var behov for anbefalinger for god selskabsledelse og i så fald udarbejde anbefalinger hertil. Resultatet blev "Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance i Danmark - anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark." som blev offentliggjort i slutningen af 2001³⁰.

3.2.2 Definition og formål

Nørby-udvalget definerer Corporate Governance som:

*"De mål, et selskab styres efter, og de overordnede principper og strukturer, der regulerer samspillet mellem ledelsesorganerne i selskabet, ejerne samt andre, der direkte berøres af selskabets dispositioner og virksomhed (her kollektivt benævnt selskabets "interessenter"). Interessenter omfatter bl.a. medarbejdere, kreditorer, leverandører, kunder og lokalsamfund."*³¹

Formålet med rapporten³², som Nørby-udvalget selv beskriver det, er at:

- gøre det mere attraktivt at investere i danske børsnoterede virksomheder og forbedre danske selskabers adgang til kapital.
- Inspirere danske virksomheder samt deres bestyrelse og direktionen til at tackle strategiske udfordringer, som følge af globaliseringen og dermed styrke virksomhederne konkurrence evne.
- udbrede god selskabsledelse i danske virksomheder ved at stimulere debatten om Corporate Governance.

Udover ovenstående angiver udvalget at anbefalinger forhåbentlig vil øge tilliden til selskaberne.

³⁰ Nørby-udvalgets rapport og Corporate Governance i Danmark, 2001, s 4

³¹ Nørby-udvalgets rapport og Corporate Governance i Danmark, 2001, s. 11

³² Nørby-udvalgets rapport og Corporate Governance i Danmark, 2001, s. 13

Nørby-udvalgets udgangspunkt og definition bygger i høj grad videre på den af Cadbury anvendte definition. Begge tager udgangspunkt i samspillet mellem bestyrelsen, aktionærerne samt de eksterne interessenter. Derudover angiver de anbefalinger til hvordan de øgede krav til de globaliserede virksomheder indenfor åbenhed og rapportering imødegås.

3.2.3 Anbefalinger for god selskabsledelse

Udvalget har inddelt anbefalingerne i syv hovedområder³³:

- 1) Aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen
- 2) Interessenternes rolle og betydning for virksomheden
- 3) Åbenhed og gennemsigtighed
- 4) Bestyrelsens opgaver og ansvar
- 5) Bestyrelsens sammensætning
- 6) Aflønning af bestyrelsen og direktionen
- 7) Risikostyring.

Ad 1) Samspillet mellem aktionærerne og bestyrelsen samt direktionen ønskes fremmet via anbefalinger. Ved at fremme kommunikationen mellem disse parter, sikrer man således at ledelsen varetager aktionærernes interesser bedst muligt. Det indebærer at der ikke foretages begrænsninger i aktionærernes stemmerettigheder, og varsling af generalforsamling sker i god tid således at aktionærerne kan få den fornødne tid til forberedelse. Ved overtagelsesforsøg, bør virksomhedens ledelse ikke foretage dispositioner som afskærmer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsen.

Ad 2) Udover samspillet med aktionærerne, lægges der vægt på interessenternes rolle for virksomheden og betydning af det indbyrdes forhold der er mellem de to parter. De gode relationer til virksomhedens stakeholders er vigtigt for virksomhedens trivsel og

³³ Anbefalinger for god selskabsledelse, 2013, s. 9

fremtidsmuligheder. Derfor er en aktiv dialog og hensyntagen til dem en anbefaling, herunder f.eks. ved udarbejdelse af CSR-politikker³⁴. Ligeledes skal bestyrelsen sikre at den daglige ledelse fører en aktiv dialog med interessenterne med henblik på at styrke virksomheden.

Ad 3) Samlet set har alle aktionærer og interessenter behov for informationer fra virksomheden. Ved at fremme denne kommunikation vil de have større mulighed for at vurdere virksomhedens nuværende situation og udfordringer og derved gennem kommunikation deltage i et konstruktivt samspil med virksomheden. Det er vigtigt at informationen kommer i den rette mængde samt at den er *pålidelig*. Kommunikation skal ske i henhold til gældende lovgivning, og det anbefales at den reviderede årsrapport er aflagt iht. "International Accounting Standards" (IAS) for at sikre sammenligneligheden.

Ad 4) Det er bestyrelsens pligt at varetage aktionærernes interesser bedst muligt. De har således ansvaret for at sætte den overordnede strategiske linje for virksomheden, og sikre at denne bliver fulgt. Dette indebærer sammensætning af en direktion som kan opfylde opsatte strategiske mål. Anbefalinger ridser derved ansvaret og arbejdsfordelingen mellem bestyrelsen og direktionen op. Ledelsesmæssigt er det bestyrelsen ansvar, at forestå den øverste ledelse af virksomheden, men samtidig udøve kontrol med direktionens arbejde. Dette indebærer at fastlægge procedurer for direktionens rapportering til bestyrelsen. Direktionen skal sikre at alle væsentlige informationer tilgår bestyrelsen.

Ad 5) For at bestyrelsen skal kunne varetage ovenstående opgaver på en effektiv måde skal den være sammensat på en hensigtsmæssig måde. Nørby-udvalget fremkommer med anbefalinger til hvordan bestyrelsen bør være sammensat, herunder antal medlemmer, mødefrekvens, uafhængighed, valgperiode og aldersgrænse. Derudover bør en bestyrelse implementere procedurer som sikrer at der sker en evaluering af bestyrelsens arbejde, direktionens arbejde og sammenspillet mellem de to parter.

Ad 6) Dette område vedrører bestyrelsens opgave i forbindelse med at fastsætte hensigtsmæssige aflønningsmetoder til direktionen. Løn og incitamentsordninger skal afspejle direktionens resultater og ikke mindst skabe åbenhed om disse overfor aktionærer og interessenter.

³⁴ <http://www.etik.dk/artikel/409183:Virksomhedsetik--Hvad-er-CSR>

Ad 7) anbefalinger vedrørende risikostyring som er en forudsætning for at bestyrelsens opgaver kan løses bedst muligt. Det er derfor bestyrelsens ansvar, at risikostyringssystemer til afdækning af selskabsspecifikke risici er implementeret og opfylder virksomhedens behov. Ligeledes skal bestyrelsen vurdere, hvordan den eksterne revisor kan bidrage i denne proces og hvordan revisionen kan indgå heri.

Med rapporten om god selskabsledelse dannede Nørby-rapporten grundstenen for det videre arbejde og rapportering af Corporate Governance i Danmark. På udgivelsestidspunkt i 2001, var der ikke egentlig lovgivning eller krav til at virksomhederne skulle redegøre for brugen af disse anbefalinger. Anbefalinger og fokus herpå fik antageligvis ikke samme opmærksomhed, set i lyset af, at det var en valgfrihed i brugen af anbefalinger.

3.3 Delkonklusion

Det øgede fokus grundet erhvervsskandaler samt den stigende globalisering og tilhørende ændrede struktur af virksomheder og kapitalmarkederne medvirkede til øget efterspørgsel på åbenhed og pålidelig rapportering af god selskabsledelse. Dette indebærer en klar definering af bestyrelsen og direktionens rolle og vigtigheden af kommunikation overfor aktionærer og interessenter.

For at sikre pålideligheden af informationer og risikostyring af virksomheden, er det bestyrelsens ansvar at tilstrækkelige procedurer er implementeret til sikring af disse informationer. Intern kontrol starter derved på bestyrelsesniveau og ikke alene med de fornødne procedurer skal være implementeret og monitoreres, der skal i henhold til anbefalinger foretages rapportering af disse.

4. Rapportering og oplysning om interne kontroller

4.1 God selskabsledelse ud fra et intern kontrol perspektiv

4.1.2 Komiteen for god selskabsledelse

Da Nørby-udvalgets anbefalinger blev udgivet i 2001, var der på daværende tidspunkt ikke egentlige lovgivningsmæssige krav til at virksomheder skulle rapportere på disse. Siden er der nedsat en komite for god selskabsledelse hvis formål er at følge udviklingen i god selskabsledelse både internationalt og nationalt. Derudover er det komiteens opgave at foretage relevante opdateringer til de gældende anbefalinger, og sikre at disse er i overensstemmelse med internationale standarder³⁵.

De opdaterede anbefalinger bruges som et supplement til de krav der i dag forefindes i lovgivningen og regler for handel med aktier. Gældende lovgivning vil afhandlingen uddybe i efterfølgende afsnit.

Overordnet kan samspillet mellem komiteens anbefalinger samt pågældende lovgivning og krav illustreres som følgende:

³⁵ Anbefalinger for god selskabsledelse, 2013, s. 5

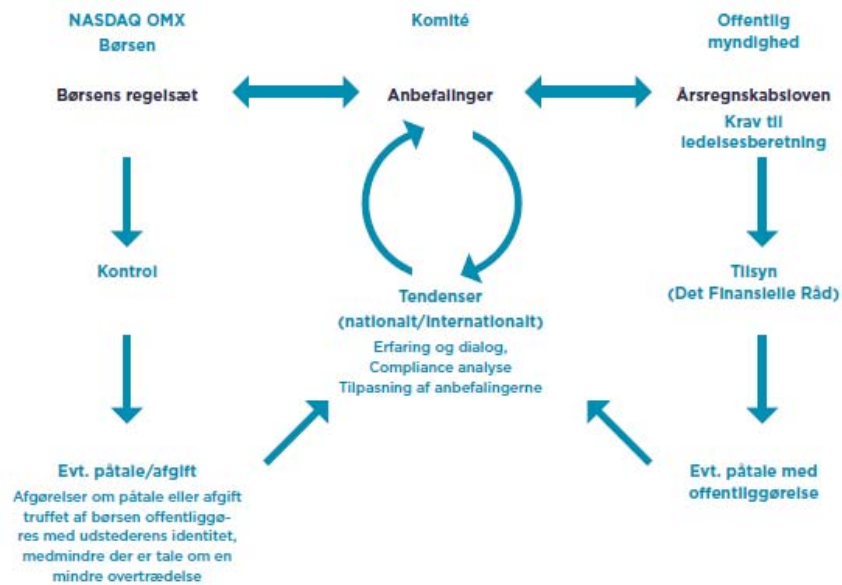


Fig. 4.1 kilde: Anbefalinger for god selskabsledelse, 2013

Komiteens opgave er derved ikke at føre kontrol og påføre sanktioner, men samle op på de afgørelser de offentlige myndigheder og NASDAQ OMX har truffet³⁶. Ud fra afgørelserne kan de foretage opfølgning nationalt og sikre at virksomheder har rimelige og hensigtsmæssige vilkår for at tilpasse sig den gældende lovgivning.

I det anbefalinger ikke angiver minimumsstandards, hvilket er tilfælde for lovgivningen, tillader de en vis fleksibilitet. Det er muligt for virksomhederne at tilpasse sig dem i henhold til deres specifikke situation og samtidig kan de opdateres med jævne mellemrum således at de altid vil være tidssvarende. Ulempen er, at for virksomheder som ikke er undergivet krav om oplysning, vil det potentielt ikke møde samme "respekt" og fokus som hvis der var tale om reelle lovkrav.

³⁶ Anbefalinger for god selskabsledelse, 2013, s. 4

4.1.3 anbefalinger god selskabsledelse af maj 2013

For at se nærmere på hvilke anbefalinger, der specifikt er relateret til virksomhedernes interne kontroller til styring af risici, er der taget udgangspunkt i seneste reviderede anbefalinger af maj 2013. Det skal bemærkes at anbefalingerne igen er et supplement til de gældende regler i Årsregnskabsloven, som der vil blive redegjort for i senere afsnit.

Anbefaling 5.1 foreskriver at:

"DET ANBEFALES, at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen samt for selskabets risikostyring."³⁷

Udgangspunktet for komiteens anbefalinger vedrørende interne kontroller er Årsregnskabsloven. Heri fremgår det at det er bestyrelsen og direktionens ansvar at årsregnskabet aflægges i henhold til gældende regler. Derudover skal de sikre at årsrapporten giver et retvisende billede af virksomhedens aktiver, passiver, finansielle stilling samt resultat og pengestrømme³⁸.

Et effektivt internt kontrolsystem er medvirkende til at reducere risici i ovenstående proces og derved sikre pålideligheden af virksomhedernes rapportering. Et effektivt kontrolapparat vil ligeledes sikre at rapporteringen sker i henhold til gældende regler og lovgivning.

For at bestyrelsen og direktionen kan varetage deres pligter og fastsætte virksomhedens overordnede strategiske mål, er det en væsentlig forudsætning at datagrundlaget hvorved beslutninger tages ud fra er korrekte og pålidelige. Det er derved deres ansvar at sikre sig at disse data er korrekte og fornødne kontroller til sikring af dette er implementeret.

³⁷ Anbefalinger for god selskabsledelse, 2013, s. 24

³⁸ Årsregnskabsloven § 9, stk. 1 og 4

For at sikre at de interne kontrolsystemer er hensigtsmæssig designet, er det en væsentlig forudsætning at virksomhederne er bekendte med hvilke risici der er relevante. Derudover ligger der en utrolig stor signalværdi i at virksomhederne kommunikerer relevante risici og at de er håndteret på en hensigtsmæssig måde.

4.3 Årsregnskabslovens § 107b

Som tidligere nævnt, er komiteen for god selskabsledelse og anbefalinger til formål at udarbejde værktøjer til støtte for arbejdet med Corporate Governance. Kravet om brugen af anbefalinger er implementeret af OMX NASDAQ Copenhagen A/S³⁹ til brug for regulering og oplysning for de virksomheder der er optaget til handel på børsen. Kravene og brug af komiteens anbefalinger skal ses som supplement til lovgivning, som angiver minimumskravet til hvad der skal oplyses.

Den konkrete lovhjemmel skal findes i Årsregnskabsloven §107b, som foreskriver at børsnoterede virksomheder (en virksomhed, som har værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked i et EU/EØS-land) skal medtage en redegørelse for virksomhedsledelse, der omfatter:

- 1 Oplysning om, hvorvidt virksomheden er omfattet af et kodeks for virksomhedsledelse, med henvisning til den kodeks, virksomheden i givet fald er omfattet af.
- 2 Angivelse af, hvor det i nr. 1 beskrevne kodeks er offentlig tilgængeligt.
- 3 Angivelse af, hvilke dele af det i nr. 1 beskrevne kodeks, som virksomheden fraviger og grundene hertil, hvis virksomheden har besluttet at fravige fra kodekset.
- 4 Angivelse af grundene til, at virksomheden ikke anvender det i nr. 1 beskrevne kodeks, hvis virksomheden har besluttet ikke at anvende kodekset.
- 5 Henvisning til eventuelle andre kodekser for virksomhedsledelse, som virksomheden har besluttet at anvende i tillæg til eller i stedet for den i nr. 1 beskrevne kodeks, eller som virksomheden frivilligt anvender, med angivelse af tilsvarende oplysninger, som de i nr. 2 og 3 anførte.

³⁹ Regler for udsteder af aktier, NASDAQ OMX Copenhagen A/S, 2013

6 Beskrivelse af hovedelementerne i virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen.

7 Beskrivelse af sammensætningen af virksomhedens ledelsesorganer og deres udvalg samt disses funktion.

Årsregnskabsloven angiver ikke konkret hvilke kodeks der skal rapporteres efter. Det afhænger af hvilket marked og hjemsted virksomheden agerer i. Det skal derfor bemærkes at loven er gældende for virksomheder hvis værdipapirer er optaget på et reguleret marked i et EU/EØS-land. NASDAQ OMX angiver dog at så længe hjemstedet er i Danmark, skal de danske anbefalinger følges. Lovkravet er gældende for virksomheder i regnskabsklasse D.

Redegørelsen skal placeres som en del af ledelsesberetningen eller på virksomhedens hjemmeside. Såfremt den placeres på hjemmesiden, er der en række formalia der skal være opfyldt. Virksomheden skal bl.a. angive at der er tale om den lovpligtige redegørelse og at det er en bestanddel af ledelsesberetningen.

Det står klart i selskabslovgivningen, og er desuden defineret i anbefalingerne for god selskabsledelse, at det er ledelsens ansvar at virksomheden har tilstrækkelige politikker og er hensigtsmæssig organiseret. Vedtagelsen af § 107b har forstærket det ansvar. Det er pointeret at ledelsens skal sikre at oplysningerne er relevante og pålidelige.

Årsregnskabsloven § 107b, stk. 6 angiver tydeligt at en beskrivelse af hovedelementer i virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen skal medtages. Dette lovforslag blev vedtaget i 2008 og medførte at det for første gang blev et lovgivningsmæssigt krav at oplyse om virksomhedens interne kontroller. Herudover skal det bemærkes at det specifikt nævnes at det skal være i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Der er reelt tale om en kvalitetssikring af de aflagte regnskaber, men loven foreskriver ikke hvordan denne del afgrænses fra den resterende del af

kontrolmiljøet. Der er derfor intet kommenteret med henblik på øvrige interne kontroller og procedurer som udføres på daglig basis.

Ud over at der skal medtages en beskrivelse af virksomhedernes interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen, foreligger der en del konkrete forhold som ikke er beskrevet. Blandt andet foreskriver loven ikke hvordan beskrivelsen og redegørelsen skal være affattet dvs. med hvilken systematik og dokumentationsgrad. Mange virksomheder benytter sig af COSO begrebsrammen til systematisk at beskrive og designe kontrolmiljøet, men dette er ikke et krav. Der kan derfor være væsentlig forskel på virksomhedernes beskrivelser og derved værdien af den information der er rapporteret. Et andet element er effektiviteten og styrken af virksomhedernes interne kontroller. Dette emne er ligeledes ubehandlet set ud fra et lovgivningsmæssigt synspunkt.

4.4 Delkonklusion

Årsregnskabsloven § 107b blev indført i 2008⁴⁰ og satte for første gang en lovgivningsmæssig ramme for oplysning af virksomhedernes kontrolsystem. Formålet var at sikre pålideligheden af informationer givet i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. Det var antageligvis grundet øget pres fra investorer samt ønsket om at harmonisere lovgivningen i Danmark set i forhold til gældende regler i bl.a. EU og USA.

Regler er således gældende for børsnoterede virksomheder som er udenfor vores afgrænsning. Det er forfatterens opfattelse at ovenstående rapporteringskrav er en tydelig indikation på den øgede fokus og interesse som også er afspejlet i Danmark. Baggrunden for udarbejdelse af de danske anbefalinger og Årsregnskabsloven krav, er i høj grad også gældende for afgrænsede klasse C virksomheder. Kravene og de procedurer der er implementeret for børsnoterede virksomheder, vil være relevante og bør anses som værende "best practice". Risikoen for fejl og besvigelser, vil

⁴⁰ <https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=158560>

være lige så stor blandt klasse C virksomheder, hvorfor fokus på effektive interne kontroller ligeledes bør være til stede og rapporteres.

Derudover er lovgivningen dog relativ ukonkret og angiver ikke metoder til systematisk at rapportere på de interne kontroller. Derudover er den begrænset til regnskabsaflæggelsesprocessen hvilket lægger op til at virksomhederne bestemmer hvor grænsefladen går til det øvrige kontrolmiljø. Et relevant element vil være at inddrage synspunktet om styrken af virksomhedens kontroller og hvilken effekt det vil have på det samlede kontrolmiljø og derved graden af pålideligheden for den finansielle rapportering.

For virksomheder med hjemsted i Danmark, som er optaget til handel på den NASDAQ OMX, er det et krav at der redegøres for, hvorvidt anbefalinger for god selskabsledelse følges. Dette er et supplement til lovgivningen og skal hjælpe yderligere med at styrke informationerne til investorerne. Anbefalingerne vedrørende virksomhedernes interne kontroller, er ligeledes meget ukonkrete og giver ikke yderligere metoder eller hjælpeværktøjer til hvordan styrken af denne information øges. Standarden af informationerne er derved givet ud fra hvad der anses som værende god skik blandt de relevante virksomheder. Investorernes vurdering af oplysningerne vil derved være baseret på en sammenligning mellem selskaberne, frem for en objektiv vurdering af virksomhederne beskrivelser af interne kontroller og af hvorvidt de er effektive og hensigtsmæssige. Denne vurdering skal foretages ud fra den pågældendes selskabsspecifikke risici.

5. Revisors rolle og ansvar

5.1 Revisorloven

Revisor skal i henhold til Revisorloven (RL) § 16 varetage rollen som offentlighedens tillidsrepræsentant, afgrænset til udførsel af opgaver defineret i RL § 1, stk. 2. Med andre ord indebærer dette, at revisor uden udefra kommende begrænsninger skal udføre undersøgelser, der er nødvendige for, at revisor med en høj grad af sikkerhed kan erklære sig om, hvorvidt regnskabet overholder den lovgivning, som er relevant for regnskabsaflæggelsen. Regnskabet skal på en retvisende måde afspejle de stedfundne transaktioner, aktiver, passiver, virksomhedens resultat og finansielle stilling.

Revisors opgaver og handlinger skal i henhold til RL § 16, udføres i overensstemmelse med begrebet 'god revisorskik'. Dette er i lovparagraffen defineret ved at revisor skal udvise integritet, objektivitet, fortrolighed, professionel adfærd, professionel kompetence og fornøden omhu ved udførelsen af opgaverne.

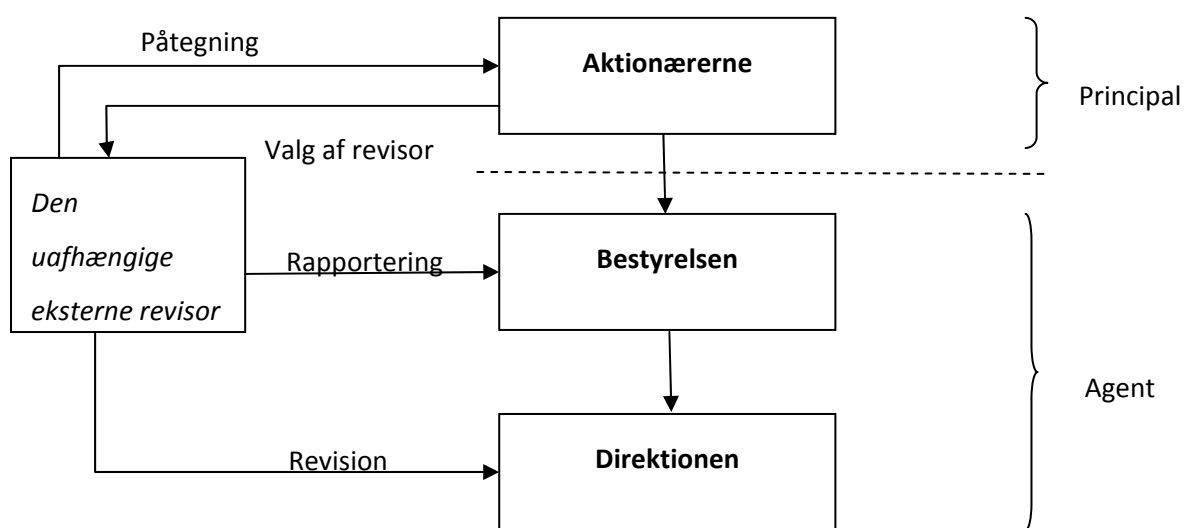
5.2 Revisors rolle ud fra et agent/principal perspektiv

Den uafhængige eksterne revisor skal, i henhold til RL § 16, agere som den uafhængige part der skal sikre pålideligheden af den finansielle rapportering. Dette er ikke kun ud fra offentlighedens interesse men i særdeleshed også aktionærernes. Set ud fra et Corporate Governance synspunkt, er den eksterne revisor derfor et vigtigt element. For at aktionærerne kan træffe korrekte beslutninger ud fra de givne informationer, skal de indeholde en høj grad af pålidelighed.

Overordnet er det aktionærerne som har rollen som principal overfor bestyrelsen og direktionen. Teorien udspringer fra ønsket om øget kontrol grundet den skæve fordeling af information der eksisterer mellem aktionærerne, bestyrelsen og direktionen. Ledelsen har antageligvis adgang til alle de typer af informationer, hvilket ikke er tilfældet for aktionærerne og interessenterne. Denne skæve fordeling forefindes også mellem bestyrelsen og direktionen, idet det til en vis grad er direktionen som styrer hvilke informationer der finder vej til bestyrelsen. Det er ikke muligt for

aktionærerne selv at sikre at informationerne er fuldstændige og valide, hvorfor revisor er valgt med dette formål. Revisors rolle er derved at tilføre denne værdi til informationen, idet de betragtes som uafhængige og kompetente. Det gælder såvel over for principalen (aktionærerne) og agenten (den daglige ledelse og bestyrelsen).

Overordnet kan principal og agentforholdet illustreres som følgende:



Figur 5.1, Kilde: Elm-Larsen, Rolf - Revision i agentteoretisk belysning

Revisor er formelt valgt på generalforsamlingen af aktionærerne, for med høj grad af sikkerhed at kunne erklære, at det offentliggjorte regnskab er retvisende og i henhold til lovgivningen. Der erklæres ikke om hvorvidt direktionen og bestyrelsens strategiske mål for virksomheden, er hensigtsmæssige. En sådan vurdering foretages af aktionærerne og kan sammenholdes med virksomhedens finansielle stilling.

Udover påtegningen på regnskabet, vil revisor rapportere væsentlige forhold til bestyrelsen bl.a. i form af revisionsprotokollatet som revisor skal sikre er påset og underskrevet af bestyrelsen. Revisor vil derved også have en agent-rolle for bestyrelsen. I protokollatet rapporteres forhold

som overordnet er bestyrelsens ansvar, men det er direktionens ansvar at implementere og monitorere. I det der kan foreligge interesse konflikter mellem direktionen og bestyrelsen, er det væsentligt at revisor foretager sin objektive gennemgang af rapporteringen. Forhold der rapporteres kan være regnskabsposter der indeholder væsentlige skøn og usikkerhed, men også om svagheder i det interne kontrolmiljø. Enten i form af manglende og utilstrækkelige interne kontroller eller svagheder i form af manglende funktionsadskillelse.

5.3 God revisionsskik

God revisorskik indebærer, kan beskrives som lovmæssige og normmæssige retningslinjer, som revisor skal overholde for at tilgodese kravet om god skik. Disse kan opstilles efter rangorden, da eksempelvis retningslinjer og vejledninger ikke kan tilsidesætte relevant lovgivning. Revisor er pålagt at overholde lovens krav, uanset om overtrædelse konkret måtte kunne mødes men en civilretlig sanktion.⁴¹

Revisor skal, for at overholde god revisorskik overholde⁴²:

- 1) **Lovgivning**, herunder bekendtgørelser indenfor relevante områder. Der kan indenfor visse brancher og virksomheder være speciel lovgivning som er gældende, eks. lov om finansielle virksomheder mv.
- 2) **Standarder, etiske retningslinjer og vejledninger**, udstedt af f.eks. FSR eller børsretlige regler. Det antages at revisor i tilfælde af hvor der foreligger erhvervsspecifikke etiske regelsæt, som har betydning for revisors adfærd, skal overholde disse for at opretholde kravet om god revisorskik.
- 3) **Retningslinjer der kan udledes af de responsa**, der er afgivet af responsudvalget. Udvalget har gennem responsa udtalt sig generelt om kravene til god revisorskik på baggrund af konkrete forespørgsler.

⁴¹ Revisor – Regulering og rapportering, Kim Fücksel Peter Gath, Lars Bo Langsted, Jens Skovby, s 39

⁴² Revisor – Regulering og rapportering, Kim Fücksel Peter Gath, Lars Bo Langsted, Jens Skovby, s 41

4) **Retningslinjer der kan udledes af nævnskendelser**, hvor Disciplinærudvalget har foretaget konkrete vurderinger af hvorvidt adfærden har været tilsidesættelse af god revisorskik.

5) **Retningslinjer der kan udledes af domspraksis**. Her er tale om civil- eller strafferetlige sager, hvor der i sager mod revisorer har været foretaget en konkret vurdering hvorvidt der har været tilsidesættelse af god revisorskik.

God revisionsskik er derfor en objektiv norm, herunder i det omfang det er muligt at fastslå, hvad der er almindelig anerkendt og accepteret blandt kyndige og ansvarsbevidste revisorer. Det skal derudover bemærkes at der ikke foreligger en *korrekt* fremgangsmåde, hvorpå en revisor kan fremskaffe revisionsbevis. Der vil til tider foreligge flere acceptable fremgangsmåder, men kun få anerkendte fremgangsmåder, som er almindelig udbredt. Der må kunne føres en overbevisende argumentation for, at forholdets natur kræver særlige handlinger. Kendskabet til hvad der er anerkendte fremgangsmåder, ligger først og fremmest hos revisorerne.

Med udgangspunkt i RS § 16, og kravet om god revisionsskik, har lovgiverne overladt det til professionen selv at udvikle og vedligeholde denne standard. Dette giver sig til udtryk i ovenstående nævnte revisionsvejledninger, der i Danmark udarbejdes af FSR. Internationalt udarbejdes der vejledninger af den internationale revisorsammenslutning IFAC. Revisionsteknisk Udvalg benævner i forord til de danske revisionsstandards, at hvor det findes hensigtsmæssigt, anvendes de internationale revisionsvejledninger som grundlag for danske vejledninger.

I RS § 16, fremgår det at revisor skal udføre opgaver i overensstemmelse med god revisionsskik herunder udvise den nøjagtighed og hurtighed som afhandlingens beskaffenhed tillader. Erfaringer indenfor revisorhvervet viser, at mens det indenfor en rimelig arbejdsindsats er muligt at opnå en høj grad af sikkerhed og præcision i undersøgelsesresultatet, og dermed konklusionen, er den marginale sikkerhed og præcision umuligt at opnå grundet utilstrækkelighed revisionsbevis eller forbundet med meget store omkostninger. Der er derfor udviklet normer for arten og omfanget af

udførelsen af revisionsmæssige undersøgelser med henblik på at standardisere niveauet for den grad af overbevisning og præcision, der bør foreligge for en revisors udtalelser. Dette kan betegnes som det faglige niveau for god revisionsskik. På den ene side foreskriver RS § 16 kravet om nøjagtighed og god revisorskik som et kvalitetskrav. På den anden side foreskriver samme paragraf kravet om hurtighed, som kan betegnes som kravet om effektivitet og omkostningsminimering, idet det for virksomhederne samt samfundsøkonomisk, ikke er acceptabelt at omkostningerne til revisor er højere end nødvendigt. Loven giver derfor plads til et "cost-benefit" synspunkt, hvor der skal være en fornuftig sammenhæng mellem nytteværdi af revisors erklæring og omkostningerne hertil. Nytteværdien kan ikke opgøres på kroner og øre, men der kan gøres overvejelser om en potentiel skadesvirkning af en fejlagtig eller mangelfuld revisorudtalelse. Disse risikoovervejelser indgår i revisionsplanlægningen og dermed som en del af god revisorskik, jf. RS300 – "Planlægning af revision og regnskaber" og RS315 "Forståelse af virksomheden og dens omgivelser". Det samme gør sig gældende for hensynet til offentlige myndigheder og kontrol, i det omfang denne udføres på baggrund af regnskabet. Standarden god revisionsskik ligger derfor sædvanligvis på et højere niveau end det, der må antages at ville følge rene "cost-benefit" overvejelser.

5.4 Revisionsstandard 315

For at revisor kan udtrykke sig, med høj grad af sikkerhed er det væsentligt at der er udført handlinger og indsamlet revisionsbevis, som understøtter revisors udtalelser. Grundet virksomhedernes øgede kompleksitet og størrelser som følge af bl.a. globalisering af selskaberne, vil det ikke være muligt at udtrykke sig med 100 % sikkerhed at regnskabet er retvisende. Det vil indebære omfattende tests og indsamling af dokumentation og være i modstrid med kravet om effektivitet og omkostningsminimering. For at opfylde kravet skal revisor tilrettelægge revisionsstrategien, således fokusere på de områder og poster hvor der er høj risiko for der kan ske en væsentlig fejl. Det kan kun gøres effektivt, såfremt revisor har en forståelse for virksomheden og hvilke væsentlige risici der er gældende for virksomheden.

IFAC udgav i 2009 revisionsstandarden ISA 315, som blev oversat til dansk og anses som værende god revisionsskik og derved et krav fore danske revisorer at efterleve.

Målet med standarden er i henhold til IAS 315:

*"Revisors mål er at identificere og vurdere risiciene for væsentlig fejlinformation på både regnskabsniveau og revisionsmålsniveau, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, gennem en forståelse af virksomhedens forhold og dens omgivelser, herunder dens interne kontrol, for derved at skabe et grundlag for at udforme og implementere reaktioner på de vurderede risici for væsentlig fejlinformation."*⁴³

Ud over det overordnede branchekendskab og interne forhold som ejerstruktur, finansiering mv. fokuserer standarden ligeledes på virksomhedens interne kontroller. Dog afgrænser standarden sig til at det her kun er interne kontroller som er relevante i de finansielle processer og regnskabsaflæggelse. Det er således op til revisor, at identificere disse kontroller ud fra begrebet "professionel dømmekraft". Gennemgang skal indeholde følgende elementer:

- Kontrolmiljø.
- Virksomhedens risikovurderingsproces.
- Informationssystemet, herunder tilhørende processer der er relevante for regnskabsaflæggelsen og kommunikationen.
- Kontrolaktiviteter.
- Overvågning.

Det kan således udledes at revisionsstandarden tager udgangspunkt i samme grundelementer som den tidligere definerede COSO- begrebsramme.

Udgangspunktet for udvælgelse og identifikation af nøglekontroller er revisors forståelse for de væsentlige risici der er gældende for virksomheden. I denne sammenhæng er der tale om de

⁴³ ISA 315 Identifikation og vurdering af risici for væsentlig fejlinformation igennem forståelse af virksomheden og dens omgivelser, 2011, afsnit 12-24.

iboende- og forretningsmæssige risici før de imødegås af interne kontroller. Elementer som revisor som minimum skal vurdere er risici i forbindelse med besvigelser, transaktioner med nærtstående partner, graden af subjektive skøn og mængden af "usædvanlige" transaktioner. Usædvanlige transaktioner kan defineres som værende de transaktioner som ligger udenfor virksomhedens normale forretningsområde.

5.4.1 Risikovurdering ud fra revisionsmål

I henhold til revisionsstandard 315, bør risici for væsentlig fejlinformation vurderes på revisionsmål og på grupper af transaktioner og regnskabsposter. Sådanne overvejelser vil have direkte indflydelse på arten, tidsmæssige placering og omfanget af yderligere handlinger der skal udføres for at sikre tilstrækkelig revisionsbevis.

De revisionsmål der anvendes af revisor til identifikation af risici for væsentlig fejlinformation kan inddeles alt efter om der er tale om poster i resultatopgørelsen, balancen eller præsentation og oplysning. Der vil af hensyn til afhandlingens problemformulering og afgrænsning, kun fokuseres på resultatopgørelsen og balanceposter. Revisionsmål tilknyttet til disse poster kan defineres som⁴⁴:

Resultatopgørelse:

1. Forekomst - transaktioner og begivenheder som afspejles i registreret i data reelt har fundet sted og vedrører virksomheden.
2. Fuldstændighed - alle transaktioner og begivenheder som bør vær registreret er registreret.
3. Nøjagtighed - beløb og andre data der vedrører registrerede transaktioner er blevet registreret korrekt og med det korrekte beløb.

⁴⁴ ISA 315 Identifikation og vurdering af risici for væsentlig fejlinformation igennem forståelse af virksomheden og dens omgivelser", 2011, afsnit A111

4. periodeafgræsning - transaktioner og begivenheder er indregnet i den korrekte regnskabsperiode.
5. Klassifikation - Transaktioner og begivenheder er registreret på de rigtige konti.

For balanceposter er princippet det samme men målene er korrigeret i det der per definition ikke er tale om transaktioner over en periode, men statusbillede per regnskabsafslutning.

Balancen:

1. Tilstedeværelse - aktiver og passiver samt kapitalinteresser eksisterer.
2. Rettigheder og forpligtelser - virksomheden ejer eller kontrollerer rettighederne til aktiver samt gældsforpligtelser.
3. Fuldstændighed - alle balanceposter som bør være indregnet er indregnet.
4. værdiansættelse og fordeling - alle aktiver, gældsforpligtelser mv. er indregnet i regnskabet med passende beløber.

Ud fra ovennævnte revisionsmål kan revisor, ud fra kendskab til virksomheden, vælge hvilke kontroller der kan testes for at sikre at risici imødekommes. Såfremt der ikke forefindes kontroller, må der indsamles revisionsbevis på anden vis.

Der vil i afhandlingens analyseafsnit tages udgangspunkt i ovennævnte revisionsmål, til identifikation af risici samt kontroller som sikrer disse risici. Revisor vil i forbindelse med revisionen identificere og vurdere hvorledes og hvorvidt kontrollerne er designet, implementeret og fungerer effektivt. Eventuelle fejl eller svagheder vil blive rapporteret til ledelsen og bestyrelsen. Ud fra hovedformålet om at revisor skal sikre at regnskabet er retvisende, foreligger der derved ikke en egentlig vurdering af om hvorvidt kontroller er designet effektivt. Dvs. om virksomheden bør minimere antallet af kontroller og erstatte med få der dækker flere risici. Ligeledes er det ikke revisors fokus at komme med forslag til hvordan virksomheden kan effektivisere på denne front, f.eks. anbefale implementering af systemkontroller frem for manuelle. Dette er sådan set op til den enkelte virksomhed hvordan fordelingen er.

5.4.2 Effekten af kontroltyper på revisors arbejde

Ud fra tidligere redegjorte kontroltyper, kan virksomheden have forskellig sammensætning af de manuelle og systemmæssige kontroller. De karakteristika som de forskellige kontroltyper indeholder, er i høj grad relevante for revisors risikovurdering og i sidste ende, for hvilke handlinger der udføres for at opnå tilstrækkelig revisionsbevis. Per definition, vil kontroltypen afgøre måden hvorved de finansielle transaktioner bliver igangsat, bogført, behandlet og rapporteret.

Generelt kan systematiserede interne kontroller sikre højere grad af pålidelighed ved at sikre konsistensen af transaktionen og behandle store mængder af data ud fra prædefinerede forretningsmæssige regler. De rettigheder og sikkerhedsforanstaltninger der kan være tilknyttet en arbejdsfunktion eller rolle kan sættes hensigtsmæssigt op, således effektiv funktionsadskillelse kan opsættes og være sværere at omgå. Ved opsætning af ovenstående nævnte regler mv. vil det medføre at pålideligheden af rutineprægede transaktioner og data herfra øges, idet det vil reducere graden af manuel påvirkning og evt. menneskelige fejl samt besvigelser.

Den øgede brug af IT systemer til styring og opsætning af kontroller medfører dog øgede risici på andre fronter der relaterer sig til adgangsrettigheder, vedligeholdelse og ændring af system stamdata. Uautoriseret adgang kan medføre ødelæggelse af vitale data og uhensigtsmæssig ændring af "systemregler". Såfremt disse er opsat forkert kan det have væsentlige konsekvenser for transaktionerne og i sidste ende de bearbejdede data. Der skal således sikres hensigtsmæssige kontroller og procedurer som er tilrettet disse risici.

Manuelle kontroller kan være hensigtsmæssige i forbindelse med ikke-rutineprægede transaktioner, hvor der er høj grad af skøn involveret. Ligeledes kan de benyttes i forbindelse med monitorering af de automatiserede kontroller. Per definition er pålideligheden af manuelle kontroller lavere fordi de lettere kan omgås, ignoreres eller tilsidesættes. Derudover vil det være mere svært at sikre ensartetheden hvilket vil være uhensigtsmæssigt såfremt der er tale om mange og rutinepræget transaktioner.

Implementering af de forskellige typer af kontroller er direkte relaterede til virksomhedens målsætninger. Disse mål kan være indenfor regnskabsaflæggelsen, driftsforhold, operative mål mv. Det er dog ikke alle disse mål som er relevante for revisors risikovurdering. Revisor skal derved ud fra begrebet "professionel dømmekraft" foretage en afgrænsning ud fra følgende parametre⁴⁵:

1. Væsentlighed
2. Betydeligheden af den relaterede risiko
3. Virksomhedens størrelse
4. Forretningsområde herunder ejerforhold og organisation
5. Komplexiteten og forskelligheden i virksomhedens drift
6. Relevante lovkrav og reguleringer
7. Omstændigheden af det relevante element af intern kontrol
8. Arten og kompleksiteten af de systemer der er en del af virksomhedens interne kontroller
9. Designet herunder om en kontrol alene eller i sammensætning af andre forebygger, opdager og korrigerer væsentlig fejl informationer.

Rent praktisk vil revisor derved identificere kontroller som afdækker de allerede identificerede iboende risici der kan have en væsentlig indflydelse for fejlinformation.

Efter relevante kontroller er blevet identificeret, kan revisor basere noget af sit revisionsbevis på test af disse. Såfremt test viser at disse er designet, implementeret og testet effektivt, giver det en overbevisning om at risikoen for fejl der relaterer sig til revisionsmål er lavere hvilket bevirker at revisor kan reducere behovet for at indsamle yderligere bevis og overbevisning i form af "substans-test". Dette kræver dog at test og vurdering er korrekt dokumenteret og antallet af test er af en omfang således revisor med en høj grad af sikkerhed kan konstatere at disse reelt eliminerer risikoen for fejlinformation. Det er en overvejning for revisor ud fra virksomhedens størrelse, kompleksitet mv. om det kan svare sig at teste kontroller frem for at foretage fuld substansrevision.

⁴⁵ ISA 315 Identifikation og vurdering af risici for væsentlig fejlinformation igennem forståelse af virksomheden og dens omgivelser, April 2011, afsnit A61

Testes kontroller, har typen en stor indflydelse på eksempelvis stikprøvestørrelsen og evt. afdækning af flere risici i denne sammenhæng. En systemkontrol vil medføre færre test idet den per definition udføres ensartet, konsistent og er svær at omgå. Dog skal revisor forholde sig til adgangsrettighederne til systemet og hvordan disse "systemregler" er opsat mv. Derudover skal der foretages en vurdering af nødprocedurer, dataopbevaring mv. således disse er sikret i tilfælde af katastrofer, brand mv. En svaghed indenfor de "IT generelle kontroller" kan have fatale konsekvenser for data.

Ovenstående risici er ikke så væsentlige, når der er tale om manuelle kontroller. På grund af den høje grad af manuel påvirkning og risikoen for at kontrol kan omgås, udføres ukorrekt mv. stiller det derved krav til revisor om at der skal tages en større stikprøve, før overbevisning kan opnås.

For virksomheder af en hvis størrelse med en hvis mængde transaktioner vil det derfor være hensigtsmæssigt for revisor at foretage en mere dybdegående vurdering af IT-miljøet for derefter at basere en del af beviset på automatiske kontroller. Ud fra definitionen af typer af kontroller, vil det alt andet lige være et stærkere revisionsbevis idet de automatiske kontroller i høj grad er forebyggende og konsekvente. Dvs. at de kan sikre at data som reelt kommer i systemet og bliver bearbejdet er korrekte. Manuelle kontroller er i højere grad opdagende, hvilke reelt betyder at fejlen allerede er i systemet, og skal opdages og korrigeres. Såfremt disse ikke opdages, vil det kunne medføre en fejl som akkumuleret kan blive væsentlig. Ressourcemæssigt betyder det at såfremt der foreligger effektive systemkontroller vil det medføre at revisor med færre ressourcer kan opnå tilstrækkeligt bevis for sin konklusion.

7. Finanskrisen og øget fokus på effektivisering

7.1 baggrund

Den finansielle krise tog alvorlig fart med den amerikanske investeringsbank Lehman Brothers kollaps i september 2008. Baggrunden skyldtes i høj grad bekymringen om det amerikanske subprime-lånemarked⁴⁶, som forankrede sig på de finansielle markeder og udviklede sig til en egentlig finanskrisen. Finanskrisen blev efterfulgt af en dyb recession, med produktionstab på 5-10 % hvilket var den højeste siden den amerikanske depression i 1930'erne⁴⁷. Grundet den øgede globalisering, gik der derfor ikke længe inden effekten af krisen blev afspejlet i Danmark. Fra en periode med relativ stærk økonomisk vækst og optimisme, blev dette vendt til pessimisme og decideret usikkerhed. Forbrugerne og virksomhederne blev mere tilbageholdende med forbrug og større investeringer, hvilket medførte lavere beskæftigelse og øget ledighed. Som en domino-effekt førte pessimismen og den lave forbrugertillid til lavere efterspørgsel både globalt og internationalt hvilket igen førte til lavere omsætning.

7.2 Danske effektiviseringstendenser

Virksomhederne store udfordring var således at tilpasse omkostningerne til den lavere aktivitet. Interesseorganisationen "Lederne", udgave i februar 2013 en undersøgelse som var baseret på spørgeskemaer. Spørgeskemaerne var udsendt til deres spørgepanel som bestod af top-, mellem- og linjeleder og var således baseret på svar fra disse 1.035 respondenter⁴⁸. Formålet med undersøgelsen var at afdække hvilke ledelsesmæssige udfordringer der var højest på dagsorden anno 2012 og tre år frem. Resultaterne blev sammenholdt med resultater for tilsvarende undersøgelse for 2002, 2005, 2008. Resultatet af undersøgelsen er som følger:

⁴⁶ Den finansielle krise i Danmark - årsager, konsekvens og læring, 2012, s. 53

⁴⁷ Den finansielle krise i Danmark - årsager, konsekvens og læring, 2012, s. 59

⁴⁸ Ledelsesudfordringer, 2012, s. 2

	2002	2005	2008	2011*	2012*
Effektivisering (af arbejdsprocesser)	68	66	65	72	83
Mål og resultatstyring	64	48	48	52	78
Kvalitetsudvikling og styring	66	61	56	63	62
Outsourcing, udlicitering	21	21	16	18	16
Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere	83	84	88	84	85
Forbedre samarbejdet på tværs af organisationen	42	58	68	67	71
Højne viden- og kompetenceniveauet	60	67	75	73	71
Mangfoldig medarbejderstab	12	32	39	34	21
Udvikling af organisationen/afdelingen	50	55	57	61	75
Indførelse af ny teknologi	53	58	56	57	45
Personalemæssige reduktioner	19	27	15	25	26
Internationalisering/globalisering	23	32	29	30	30
Produkt- eller serviceudvikling	-	53	48	54	64
Forbedring af kundetilfredshed og kundeloyalitet	-	66	63	65	75
Rekruttering af kvalificerede medarbejdere	-	63	68	56	63
Det psykiske arbejdsmiljø	-	69	70	69	59
Det fysiske/øvrige arbejdsmiljø	-	53	57	58	49
Reduktion af sygefravær	-	45	44	39	31

Svarskala: Meget stor betydning/Stor betydning/Nogen betydning/Ringe betydning/ Ingen betydning

Figur. 7.1 - Ledelsesudfordringer anno 2012, Lederne

I henhold til undersøgelsen tillagde 83 % af alle typer af ledere "effektivisering af arbejdsprocesser" som stor/meget stor betydning. Denne fremkommer som en samlet andenplads lige efter "udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere". Det kan konstateres at denne faktor er steget fra 65 % i 2008 til 83 % i 2012. Set i lyset af ovennævnte makroøkonomiske udfordringer, er der fin overensstemmelse med det overordnede udfordringer for effektivisering og omkostningsminimering.

Samme udvikling er gældende fra punktet "udvikling af organisationen /afdelingen" som i samme periode er steget fra 57 % til 75 %. Dog er ønsket om effektivisering ikke ensbetydende med reduktionen af personalet som dog er steget fra 15 % til 26 %, hvorfor det kun er lidt over en fjerdel af respondenterne som tillægger dette stor betydning. Dette indikerer at virksomhederne i højere grad har foretaget de tilpasninger af personalet, hvorfor de er i et stadie hvor de prioritere effektivisering, frem for at reducere i medarbejderstaben. Der ønskes derved en bedre udnyttelse af de eksisterende ressourcer. Dette afspejles ved at fastholdelse af eksisterende dygtige medarbejdere ligger nr. 1 over fokusområder.

Fokus på effektivisering af arbejdsprocesser er derved højt på dagsorden for lederne og derved antageligvis også fokusområde fremadrettet. En ulempe ved undersøgelsen er at der ikke er

angivet hvilke funktioner de responderende ledere er ansvarlige for. Det er derved ikke specifikt rettet imod finansfunktioner, som er fokus for denne afhandling. For at understøtte vores antagelse om øget fokus på effektivisering og omkostningsminimering for finansfunktioner, inddrages undersøgelsen "Tendenser inden for Business Process Outsourcing og Shared Service Center 2013" udarbejdet af KPMG Management Consulting. Denne undersøgelse er baseret på en markedsundersøgelse hvor et bredt udsnit af danske private- og offentlige organisationer er repræsenteret⁴⁹. I undersøgelsen er der en overvægt af mellemstore og store private virksomheder med internationale aktiviteter. KPMG angiver ikke nærmere præcist hvilken regnskabsklasse mv. disse virksomheder hører under, dog bærer i de i høj grad samme karakteristika som de virksomheder der er i afgrænset til i denne opgave.

Undersøgelsen viser at andelen af virksomheder/organisationer der har etableret et "Shared servicecenter(SSC)" er steget fra 33 % i 2012 til 42 % i 2013⁴⁹. Derudover er der i undersøgelsen inddraget outsourcing til "Business process outsourcing provider(BPO)" (3. parts ekstern outsourcing), hvilket er en løsning 33 %⁴⁹ af virksomhederne har valgt. Den mest markante drivkraft for både at vælge en SSC eller BPO løsning er ønsket og behovet for at reducere omkostningsniveauet (SSC: 87 % og BPO: 82 %)⁵⁰. Den øgede andel af virksomheder der har oprettet et SSC eller valgt en BPO løsning har derved valgt dette ud fra et overordnet ønske om at skære i omkostningerne. Dette understøtter vores antagelse om at dette er højt prioriteret blandt danske virksomheder.

Et andet aspekt er ikke kun ønsket om at omkostningsminimere, men også hvorvidt der decideret ønskes en forbedring af finansprocesserne. På dette punkt adskiller virksomhederne sig, alt efter om hvorvidt de har valgt en SSC eller BPO løsning. For virksomheder der har valgt en SSC løsning vægter 72 %⁵¹ af virksomhederne muligheder for procesforbedringer. Dette ligger naturligt i SSC opsætningen og definitionen heraf, idet virksomhederne ved valg af denne løsning har en større

⁴⁹ Tendenser inden for Business Process Outsourcing og Shared Service Center 2013, 2013, s. 3

⁵⁰ Tendenser inden for Business Process Outsourcing og Shared Service Center 2013, 2013, s. 4

⁵¹ Tendenser inden for Business Process Outsourcing og Shared Service Center 2013, 2013, s. 5

råderet over processen og hvordan denne skal opsættes. BPO løsningen er defineret ved at de løsninger der tilbydes af BPO udbydere, i lang højere grad er standardiseret. Her aftales på forhånd mængden af procedurer, transaktioner mv. og hvad det forventelige output skal være. Det er herefter op til BPO udbyderen selv hvordan organiseringen og processen skal være for den del der udbydes. Motivationen for at vælge BPO er derved primært drevet af omkostningsminimering og ikke så meget behovet for at forbedre processen. Dette afspejles ved at kun 32 % af de virksomheder som vælger BPO løsningen er drevet af ønsket om processforbedringer. Der går en trend imod at flere virksomheder vælger BPO, hvilket kunne indikere at ønsket om at omkostningsminimere er lang større end at decideret forbedre processer.

En væsentlig driver for at omkostningsniveauet for BPO og SSC løsninger kan minimeres, skyldes dels at disse oftest er placeret i lande med lavere lønomkostninger og driftsomkostninger, men også at virksomhederne i forbindelse med transitionen bliver nødt til at standardisere forretningsgange herunder interne kontroller. Ofte kan virksomheder der har spredte aktiviteter, omsætningsstrømme, geografiske lokationer have meget spredte og forskellige forretningsgange og processer. For at opnå effektiv udnyttelse af ressourcer og omkostningsminimering bør dette foretages i forbindelse med transitionen. Der kan være forskel på hvornår virksomhederne, tidsmæssigt, vælger at gøre dette hvad enten det er inden transitionen eller efter⁵². Det er derfor ikke en hindring at processer og interne kontroller ikke er standardiseret, tværtimod kan outsourcing løsning fremme denne proces for ensretning. De undersøgte virksomheder angiver netop dette som værende den største udfordring i forbindelse med etablering af SSV/BPO⁵³ (SSC: 73 % og BPO: 46 %).

Ovenstående tendenser, underbygges ligeledes af statsautoriseret revisor og Partner, Brian Stubtoft:

⁵² "Tendenser inden for Business Process Outsourcing og Shared Service Center 2013", 2013, s. 4

⁵³ "Tendenser inden for Business Process Outsourcing og Shared Service Center 2013", 2013, s. 7

"...der er meget fokus på at sige, jamen kan vi effektivisere den proces vi har? Både indkøbsprocessen, regnskabsafslutningsprocessen, logistikprocessen og alt det - jeg var til et møde i formiddags med det hér. Der var det sådan set det vi nok drøftede mest jamen hvordan, nu har I gennemgået, nu har I revideret det her, kan vi ikke lige tage en snak om jamen, hvor effektive synes vi egentlig, vi er i vores forskellige processer.?"⁵⁴

Det understøtter at fokus i høj grad er skiftet fra at være ren kontrol, til ligeledes at omhandle hvordan dette kan risici kan styres mest effektivt.

7.3 Delkonklusion

Specielt efter finanskrisen i 2008, har det for mange virksomheder været et væsentligt fokusområde at tilpasse forretningen i henhold til udfordringer på det globale marked og aktivitetsniveau. For danske virksomheder er det afspejlet ved at danske ledere ser det som en væsentligt fokusområde netop at effektivisere. En trend som har været stigende siden 2008. For finansfunktioner har denne udvikling været afspejlet i den øget brug af outsourcing løsninger som primært har været drevet af ønsket om omkostningsminimering. En outsourcing som stiller højere krav til ensretning af processer og interne kontroller.

Der kan derved konkluderes at effektivisering og omkostningsminimering står højt på dagsorden for danske virksomheder. I takt med dette er der øget fokus og krav om rapportering fra aktionærer og interessenter. Det er forskelligt rettede fokusområder, hvorved virksomhederne skal sikre at der skal effektiviseres i en tilstrækkelig grad uden at dette har væsentlig indflydelse på kontrolmiljøet og monitoreringen heraf.

⁵⁴ Jf. Bilag 3

8. Vurdering og svagheder i teorierne

Afhandlingen har i de foregående afsnit behandlet årsagerne til, at virksomheder og interessenter fik øget interessen for risikostyring. Afhandlingen har belyst udviklingen i Corporate Governance, og redegjort for rammeværktøjet udarbejdet af COSO. I det følgende vil afhandlingen vurdere de enkelte teorier og angive, hvorfor afhandlingen finder disse relevante og svagheder i disse.

I afsnittet omhandlende Corporate Governance har afhandlingen belyst den historiske udvikling, der har afledt en øget fokusering på risikostyring. Erhvervsskandaler var med til, at styrke usikkerheden hos eksisterende og potentielle investorer. Der var altså behov for, at få udarbejdet nogle retningslinjer og metoder til, hvordan virksomheder bør ledes, og definere den klare ansvarsfordeling ledelsen bør have i virksomhederne. Den stigende globalisering kan medfører forskelle i måden medarbejdere agerer på, alt efter hvilket land og kultur disse stammer fra. Ses globalisering sammen med den stigende anvendelse af IT og specifik programmer i virksomhedens transaktionskæder, øges kompleksiteten i virksomhedernes forretningsgange, og disse elementer medfører større risiko for fejl.

Kravene til risikostyring og virksomhedsledelsen blev et lovgivningsmæssigt krav for danske børsnoterede virksomheder med § 107b. Kravene i § 107b er ikke så omfattende som SOX. SOX omhandler både regnskabs praksis, interne- og eksterne revisorer, mulige sanktioner mm⁵⁵, hvor Årsregnskabslovens § 107b primært fokuserer på overholdelsen af kodeks omkring virksomhedsledelse og virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer.

Valget af COSO IF, som teoretisk grundlag for risikostyring var ligetil, da COSO IF er blevet synonym med risikostyring. COSO IF anses for det mest anerkendte rammeværktøj til risikostyring, hvilket kommer til udtryk i RS315. Efter RS315 skal revisor, som angivet i afsnittet om RS315 på baggrund af dennes forståelse af virksomhedens omgivelser og interne forhold, at kunne vurdere risici for væsentlige fejl. Den helt klare sammenhæng til COSO fremkommer klart, når der fokuseres på

⁵⁵ <http://www.soxlaw.com/>

hvilke elementer, som den eksterne revisor forventes at gennemløbe. Revisors arbejde bærer altså præg af COSO IF, hvorfor der er afhandlingens overbevisning, at COSO anses for det mest anerkendte rammeværktøj til intern kontrol og risikostyring. COSO IF stammer imidlertid i sin grundform fra 1992, og har været underlagt løbende tilretning under nye dateringer til det fremstår, som det i afhandlingen anvendte rammeværktøj fra 2011.

Overordnet kan det konstateres at fokus på rapporteringen af det interne kontrolmiljø er øget væsentligt. Dette skyldes stigende pres fra virksomhedernes aktionærer, investorer og nærliggende interessenter. Lovgivningsmæssige krav og standarder angiver dog kun, at der skal rapporteres på disse og hvilke tiltag der er implementeret for at styre den proces mv. Det er således op til investorerne og markedet at vurdere om hvorvidt disse er tilstrækkelige. Ligeledes er det revisors opgave at vurdere om hvorvidt de interne kontroller er implementeret til at afdække væsentlige risici og om de er effektive. Det således ikke revisors opgave at vurdere om de er effektive designet ud fra et omkostningssynspunkt. Set ud fra virksomhedens synspunkt er der forøgede krav til implementering, monitorering og dokumentering af risikovurderingsprocessen. Ligeledes med krav til design af kontrolmiljøet således den afdækker væsentlige identificeret risici. Til brug kan der benyttes COSO IF som værktøj, dog er den stadig meget overordnet og det kan være svært at omdanne til praksis når de interne kontroller skal designes. Udover øget krav, er der som følge af den finansielle krise, er der ligeledes øget krav om at omkostninger skal holdes på et minimum og effektivisering er derved prioriteret højt blandt virksomhedernes ledere. Dette paradigme kan være en svær balancegang, idet det stiller store krav til hvordan kontrolmiljøet designes og optimeres. Såfremt kontrolmiljøet primært er drevet af manuelle kontroller, vil det medføre øget brug af ressourcer i form af mandetimer. Dette gør at virksomhederne er mere afhængige af antallet af ansatte, ikke mindst hvis antallet af transaktioner og aktiviteter øges. Det er virksomhedernes udfordring at effektivisere de ressourcer der er til rådighed, men også at fremtidssikre kontrolmiljøet i takt med at aktivitetsniveauet forøges. Globaliseringen medfører derfor at der stilles højere krav til designet af et hensigtsmæssigt kontrolmiljø.

COSO begrebsrammen, som er den mest anerkendte, angiver ikke specifikke og lavpraktiske værktøjer til hvordan design af kontrollen kan foretages, således fremtidens udfordringer imødekommes⁵⁶. Der vil i efterfølgende afsnit blive redegjort og diskuteret for hvilke værktøjer og parametre der kan benyttes i forbindelse med effektivisering af et eksisterende kontrolmiljø. Disse værktøjer vil blive benyttet i efterfølgende analyser, således at der at der redegørelse for fordele og ulemper og hvilke effektiver disse løsninger kan have.

⁵⁶ Accounting Information Systems for Decision Making, Mancini, Daniela; Vaassen, Eddy H. J.Dameri, Renata Paola, s. 5

9. Tilgang til analysen

9.1 Værktøjer til effektivisering

Der er som nævnt i afsnittet om effektiviseringstendenser i markedet, øget interesse for omkostningsminimering og effektivisering i de danske virksomheder som direkte konsekvens af den finansielle krise. Virksomheder er primært etableret for at skabe værdi for virksomhedsejer(ne), og så længe der er mulighed for at skabe værdi, vil enhver virksomhed stræbe herefter. Når værdiskabelsen trues af svindende omsætning eller øget udgifter i markedet, er der behov for, at virksomheden forsøger at imødekomme disse udfordringer ved at optimere de daglige forretningsgange, for på den måde via lavere omkostninger, at kunne skabe en værdiforøgelse.

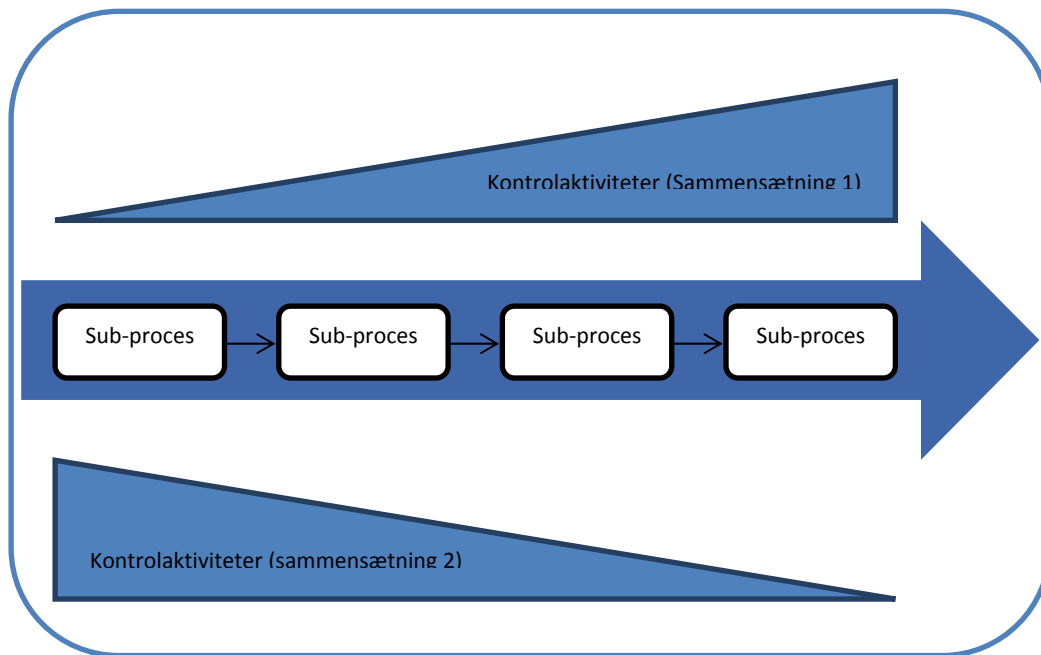
Overordnet bør der være et samlet overblik over hvilke risici der foreligger i en proces. Dette er udgangspunktet, idet det er de risici som bør være afdækket. Ved at have det samlede overblik kan der designes kontroller som er hensigtsmæssige. Ud fra et effektiviseringssynspunkt, bør der være så få kontroller som muligt, hvilke kræver at man bør designe kontroller således at de dækker over flere risici. Risikoen ved at manglende overblik, er at der designes og implementeres en specifik kontrol til hver risiko, hvorfor udfaldet vil være vil være u hensigtsmæssige mange kontroller som kan medfører en forøgelse tidsforbrug og dermed omkostninger.

9.1.1 Tidsmæssig placering af kontroller

Som redegjort under afsnit vedrørende interne kontroller, er der forskel på om hvorvidt disse er opdagende eller forebyggende kontroller. Styrken ved at kontroller er forebyggende frem for opdagende, er virksomheden derved kan sikre sig at de data som kommer ind i systemet i højere grad er korrekte. Risikoen ved opdagende kontroller er at såfremt den opdagende kontrol ikke udføres korrekt, eller er korrekt implementeret vil det medføre at fejlagtige transaktioner i systemet kan blive behandlet og i sidste ende føre til fejl i de endelige balancer. Såfremt der er stærke og tilstrækkelig forebyggende kontroller, vil det derved være muligt at reducere mængden af opdagende kontroller.

Tages der udgangspunkt i en transaktionskæde, betyder det at der bør foreligge opdagende kontroller i begyndelsen af processen, og efterhånden vil antallet af kontroller kunne minimeres.

Dette kan illustreres som følgende:



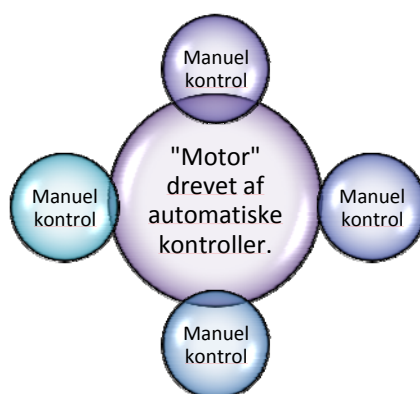
Figur 9.1 - Egen tilvirkning

Ud fra ovenstående illustration vil det være den nederste opsætning (sammensætning 2) som vil være den optimale. Tages der f.eks. udgangspunkt i processen vedrørende indkøb, faktura, kreditor og udbetalingsprocessen (Purchase-To-Pay), vil det betyde at såfremt du kan styre data vedrørende kreditorstamdata (herunder bankoplysninger mv.) og godkendelse af indkøbsordrer og fakturaer, vil der være større sikkerhed for at fakturaer som bogføres og betales er korrekte. Ligeledes er der større sikkerhed for at udbetalinger sker til korrekte kreditorer hvilket i sidste ende kan medføre at de opdagende kontroller der udføres senere i processen, kan reduceres til et minimum.

Sammensætning 2 er karakteriseret ved at der er relativt mange opdagende kontroller i slutningen af transaktionskæden. Dette skyldes at der ikke er kontrol med hvilke data der kommer ind i ERP-

9.1.2 Typer af kontroller

Tilgangen til optimering af kontroller og opsætning af kontrolmiljøet bør derfor være ud fra nedenstående tilgang:



62

Kontrolmiljøet bør derfor primært være drevet af automatiske kontroller. Dette vil i høj grad minimere ressourcer forbrugt på manuelle kontroller og derved være det mest omkostningseffektive. Fordelen er også at kontrolmiljøet vil være bedre gearet til en eventuel udvidelse af aktiviteter, idet det kun er tekniske forhold som sætter grænsen for mængden af transaktioner. Knytted fornævnte tankegang med opdagende kontroller med automatikken der er karakteriseret ved automatiske kontroller, vil der således kunne foretages en reduktion af tid forbrugt på kontroller til et minimum. Der vil dog altid være kontroller med høj grad af skønsmæssige vurderinger og ekstraordinære beregninger, som ikke kan automatiseres. I de tilfælde vil en manuel kontrol være uundgåelig og kan ikke undlades. Dog bør disse kontroller i så høj grad som muligt være baseret på elektroniske udtræk og hjælpeværktøjer, således den manuelle del reduceres så vidt som muligt.

Væsentlige ulemper ved automatiske kontroller, er at der foreligger en del arbejde i programmering, opsætning og implementering af disse. Det er derfor ikke noget virksomhederne kan implementere indenfor en kort tidshorisont. Derudover vil der være væsentlige omkostninger forbundet med dette set i forhold til implementering af en manuel kontrol. Implementering skal derfor ses som værende en investering og er virksomhedens målsætning at øge aktiviteten og ekspandere på længere sigt, bør denne overvejelse tale for at tage denne investering og derved sikre at finansfunktionen er fleksibel og gearet til disse målsætninger.

9.2 Tilgang til analyseafsnit

Der vil i efterfølgende afsnit blive foretaget en analyse af henholdsvis indkøbsprocessen (Purchase-To-Pay) og periodeafslutningsprocessen (Record-To-Report). Disse anses som værende de mest generiske processer og relevante på tværs af brancher, virksomhedstyper mv. De vil i afsnittene blive afgrænset, således alle virksomhedsspecifikke forhold undlades.

Ovenstående processer vil blive brudt ned i sub-processer for at lette overskueligheden, og for at sikre at hele transaktionskæden medtages. For hver sub-proces vil der identificeres generiske

handlinger og risici ud fra en revisionsmæssig tankegang, dvs. risici for væsentlige fejl vil blive identificeret og knyttet op på revisionsmål. Ud fra praktisk erfaring, vil lægges op til forslag til imødegåelse af identificeret risici. Første forslag vil være baseret på den kortsigtede løsning og vedrøre primært hvilke manuelle kontrolhandlinger der skal udføres for at imødegå den specifikke risiko. Forslag 2 vil primært være drevet af den automatiserede tilgang og fokus på forebyggende kontroller. Det vil derfor være denne som vil være den fortrukne ud fra et effektiviseringssynspunkt. Efterfølgende vil fordele og ulemper blive oplistet og diskuteret. Til sidst vil disse blive opsummeret således der gives et samlet overblik hvilke konsekvenser af de valgte forslag. Der vil derfor være en revisionsmæssig tilgang til denne analyse og udgangspunktet vil være risici i henhold til COSO begrebsrammen med elementer af monitorering og dokumentation af forslåede kontroller.

Ovenstående gennemgang vil blive udført systematisk i et oversigtskema som vil blive placeret som bilag 1 og 2 i denne afhandling. Dog vil væsentlige hovedpunkter blive redegjort og diskuteret i efterfølgende afsnit.

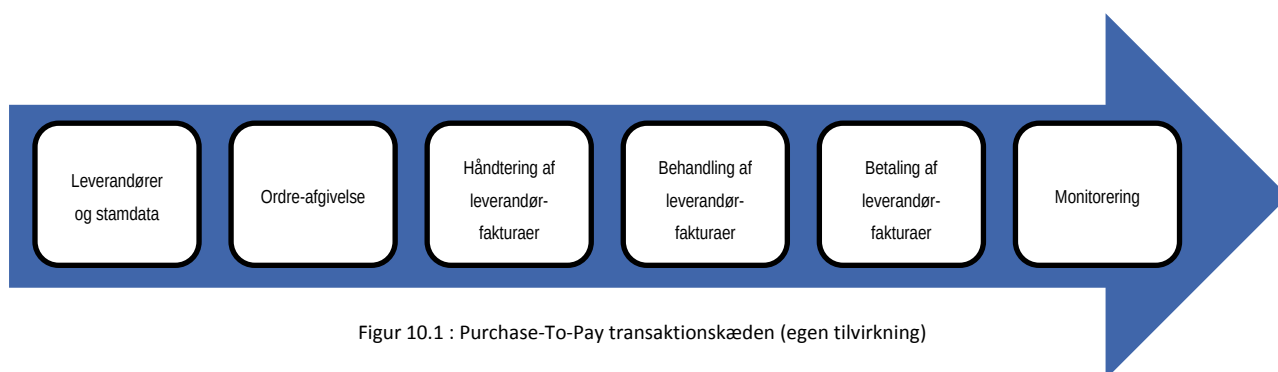
10. Purchase-To-Pay

10.1 Indledning til processen

I det kommende afsnit vil afhandlingen redegøre for transaktionskæden "Purchase-To-Pay". Denne transaktionskæde vedrører de aktiviteter, der udføres fra et indkøb initieres til betaling af leverandøren er gennemført herunder behandling af leverandørstamdata.

Transaktionskæden er relevant for alle virksomheder, da indkøb af den ene eller anden art er en grundlæggende nødvendighed for, en virksomheds aktivitetsgrundlag, hvad enten det vedrører salg af varer eller serviceydelser. Der vil i vareproducerende virksomheder helt åbenlyst være behov for indkøb af råvare til produktionen, mens alle virksomheder uanset type, som minimum har behov for indkøb af diverse kontorartikler og IT-udstyr. Transaktionskæden vil ofte være omfattet af en række rutineprægede transaktioner, og der bør derfor være etableret hensigtsmæssige forretningsgange inklusiv kontrolaktiviteter igennem transaktionskæden, der eliminere væsentlige risici.

En grafisk fremstilling af transaktionskæden ses af figur 10.1 nedenfor. Transaktionskæden er inddelt i seks sub-processer, som hver især indeholder en række risici og dermed et behov for afdækning heraf. Figuren viser den kronologiske proces som et indkøb gennemløber. Sub-processerne omhandler de forskellige elementer i transaktionskæden, som efter afhandlingens overbevisning er relevante for samtlige virksomheder under regnskabsklasse C. Sub-processerne kan i større eller mindre grad være påvirket af virksomheds- og branchespecifikke forhold, som afhandlingen ikke har til hensigt at afdække. afhandlingen analyserer således alene på sub-processer og risici, som vurderes generiske.



Figur 10.1 : Purchase-To-Pay transaktionskæden (egen tilvirkning)

Første sub-proces omhandler behandlingen af leverandørstamdata, der anses som en vigtig forudsætning i transaktionskæden. Transaktionskæden initieres reelt, når der identificeres et behov for indkøb af varer eller serviceydelser. Herefter afgives en ordre såfremt behovet vurderes reelt. Sub-processen vedrørende håndteringen af fakturaer omhandler, hvorledes fakturaer modtages og distribueres i virksomheden, mens sub-processen der vedrører behandlingen af fakturaer, handler om hvordan fakturaer godkendes og herefter bliver registeret i finanssystemet. Efter registreringen i finanssystemet foretages betaling af denne. Endelig skal væsentlige og kritiske elementer i transaktionskæden monitoreres.

Afhandlingen vil ikke vurdere eller tage stilling til, hvilke strategiske overvejelser virksomheder må have i forbindelse med indkøbsprocessen, og afgrænser sig således, fra de procedure og handlinger der typisk foretages i indkøbsafdelingerne. Afhandlingen vil alene behandle risikoen for, at der foretages indkøb hos leverandører, som ikke er godkendt.

Foretagelse af indkøb og betaling til leverandører, medfører risici, som enhver virksomhed bør være opmærksomme på uanset virksomhedstype og branche. Heriblandt risici for besvigelser, når transaktionskæden indeholder udbetalinger, da virksomhedens likvide midler er let omsættelige, hvad end disse tilgås via kontantkasse eller bankkonto uanset valutatype.

For at kunne analyserer på de generiske risici og anbefalinger til kontrolaktiviteter er der behov for, at virksomheden opfylder en række forudsætninger. Det er en forudsætning, at virksomheden anvender et IT-baseret ERP-system, og at der anvendes submoduler til styring af stamdata og leverandørgæld. Det er, som angivet under afhandlingens afgrænsninger, en forudsætning, at bogholderiet i virksomheden har en størrelse, som giver mulighed for funktionsadskillelse mellem vitale funktioner i bogholderiet.

10.2 Analyse af sub-processer

I dette afsnit vil hver af de seks sub-processer blive analyseret i kronologisk orden. Der er under bilag 1 udarbejdet en matrix over de generiske risici og relevante kontrolaktivitet. Denne matrix vil der i de følgende blive redegjort for.

10.2.1 Leverandører og stamdata

Placeringen af leverandørstamdata som første sub-proces kan forklares med, at validiteten af stamdata for leverandører er grundlæggende for korrekt behandling leverandørgæld og betaling heraf. Submodulet til styring af leverandørgæld, som populært kaldes et kreditormodul⁵⁷, håndterer leverandørgæld og stamdata for leverandører. Detaljeringsgraden og hvad virksomheden anser som kritiske oplysninger kan varierer fra virksomhed til virksomhed, alt efter hvad virksomheden anser for relevante stamdata.

Sub-processen omhandler oprettelse og vedligeholdelse af leverandørstamdata som beskrevet ovenfor og kan afgrænses til følgende væsentlige risici:

1. Ufuldstændige stamdata (PTP-1)
2. Fejlagtige stamdata (PTP-2)
3. Oprettelse af samme kreditor gentagne gange (PTP-3)
4. Uhensigtsmæssig sletning af stamdata (PTP-4)
5. Betaling til blokerede kreditorer (PTP-5)

Sub-processen initieres ved, at virksomheden oplever et behov for, at oprette nye leverandører eller ændre stamdata, såfremt en eksisterende leverandør skifter bankoplysninger, adresse eller lignende.

⁵⁷ <http://www.c5online.nu/c5-online/advanced/kreditor.aspx>

For at reducere risikoen for, at der sker fejl under oprettelser eller under ændringer til eksisterende stamdata, bør adgangen til kreditormodulet begrænses til relevante medarbejdere. Risikoen for at der foretages uhensigtsmæssige oprettelser eller ændringer til stamdata, kan reduceres hvis der løbende holdes opsyn med, hvilke medarbejdere der har adgang til leverandørstamdata i systemet.

10.2.1.1 Ufuldstændige nyoprettelser af stamdata. (PTP-1)

Ved oprettelse af nye leverandører er der risiko for, at de angivne stamdata er ufuldstændige. Ufuldstændige stamdata i kreditormodulet vil medføre øget tidsforbrug til opfølgning senere i transaktionskæden. Eksempelvis, hvis leverandørens bankkontooplysninger ikke tastet i systemet vil det ikke være muligt at udarbejde betalinger til leverandøren ud fra oplysninger i kreditormodulet. Anvendes momskoder i systemet, vil manglende angivelse af momskode kunne medføre risiko for, at der bliver trukket forkert momsfradrag. Risikoen for manglende vitale stamdata er altså relevant for alle virksomheder, og risikoreaktionen bør altid være en reduktion af risikoen for, fejl som følge af manglende stamdata.

Anbefalingen under forslag 1 er en manuel gennemgang af foretagne oprettelser for, at identificere manglende stamdata. Der bør udarbejdes en log indeholdende en oversigt over alle nyoprettelser. Denne log bør gennemgås af en medarbejder, der ikke har adgang til kreditormodulet, men dog har indsigt i indkøbsprocessen, så der hersker behørig funktionsadskillelse mellem udførende og kontrollerende medarbejder. Under gennemgangen bør der tages stikprøver af oprettelser for at sikre fuldstændigheden af alle kritiske felter.

Alternativt kan der systemmæssigt opsættes og defineres obligatoriske oplysninger i forbindelse med oprettelse af nye kreditorer. Angivelsen af obligatoriske indtastningsfelter bør understøttes af en systemblokade, som blokerer for anmodning om oprettelse af kreditorer, såfremt stamdata mangler.

Der er i alle gængse ERP-systemer mulighed for at angive begrænsninger, men det er ikke alle systemer der tillader en angivelse af obligatoriske indtastningsfelter, hvorfor den manuelle

opdagende kontrol er relevant for virksomheder, som er systemmæssigt begrænset fra at kunne angive obligatoriske felter, dette bekræftes Jesper Kaasgaard⁵⁸

10.2.1.2 Fejlagtige stamdata angivet i kreditormodulet (PTP-2)

Korrektheden af indtastede stamdata er afgørende for de efterfølgende elementer i transaktionskæden, og det er vigtigt for virksomheden, hvorvidt de angivne stamdata er korrekte. Er indtastede bankoplysninger forkerte er der en risiko for, at der foretages uhensigtsmæssige udbetalinger til forskel for ovenstående, hvor manglende bankoplysninger ville medfører, at udbetaling ikke var mulig. Denne risiko er derfor mere kritisk, idet det kan øge risikoen for besvigelser.

For at identificerer eventuelle fejltagtige stamdata kan der udføres en kontrolaktivitet, hvor en oversigt over oprettelser og ændringer til stamdata gennemgås for at identificerer eventuelle fejltagtige stamdata. Der kan udarbejdes en log i lighed med den der er omtalt under PTP-1. Denne log kan tilrettes, så den alene viser tilfælde, hvor der er foretaget oprettelse eller ændring til de obligatoriske stamdata. Loggen bør i lighed med ovenstående varetages af en medarbejder, der ikke er knyttet til processen vedrørende oprettelse eller ændring til stamdata, men stadig har indsigt i indkøbsprocessen og anvendte leverandører. Gennemgangen skal indeholde en stikprøvevis kontrol af de kritiske data til underliggende dokumentation. Minimumskravet til valideringen af obligatoriske stamdata er en validering af de angivne bankoplysninger, da der som indledningsvist nævnt, er besvigelsesrisici tilknyttet udbetalingsprocessen. Bankoplysninger bør verificeres via ekstern dokumentation eller bekræftelse.

Afhandlingens alternative forslag til kontrolaktivitet, er en applikationskontrol vedrørende godkendelse af oprettelser og ændringer af stamdata i systemet. Der kan således, i systemet, oprettes en godkendelsesprocedure, hvor der fra udførende medarbejder anmodes om oprettelse eller ændring af stamdata. Anmodningen skal herefter godkendes i systemet før den bliver

⁵⁸ Jf. bilag 1, PTP-1

effektueret. Godkendelsesproceduren skal suppleres af en systemblokada, som forhindrer bogføring på kreditoren og betaling af fakturaer før oprettelse eller ændring af stamdata er godkendt. Før en sådan godkendelsesprocedure kan anvendes bør virksomheden udarbejde et godkendelseshierarki, hvor der hersker behørig funktionsadskillelse, og godkenderen kan med fordel være en medarbejder med indsigt i, hvorvidt en given oprettelse eller ændring af kreditorer er relevant. Godkendelsesproceduren skal i lighed med gennemgangen af loggen indeholde en validering af de oprettede eller ændrede stamdata.

Anvendelsen af det systembaserede godkendelsesflow under angivelse af stamdata for leverandører, er imidlertid ikke en mulighed i alle ERP-systemer. Det vil således ikke for alle virksomheder være muligt, at blokere for kreditorer med ufuldstændige stamdata⁵⁹.

10.2.1.3 Oprettelse af samme kreditor gentagne gange. (PTP-3)

Oprettes samme kreditor gentagne gange, er der en risiko for, at stamdata ikke er opdateret eller nøjagtig.

Den åbenlyse manuelle kontrolaktivitet vedrører, som under PTP-1 og PTP-2 en gennemgang af oprettelser og ændringer til kreditorers stamdata i kreditormodulet. Der er behov for at dupletter bliver identificeret uden unødigt ophold, hvorfor kontrolaktiviteten bør udføres regelmæssigt. Gennemgangen skal også her være forbundet med stikprøvevis kontrol, men der bør under denne gennemgang primært fokuseres på dobbeltoprettede kreditorer. Den interne kontrol kan altså klassificeres som værende en opdagende manuel kontrolaktivitet.

Alternativt kan også her anvendes en applikationskontrol i systemet, hvor systemet kontrollerer, hvorvidt der er oprettet kreditorer med identiske indtastninger i felterne for obligatoriske stamdata. En blokade bør etableres i systemet, såfremt der er identificeret forsøg på oprettelse

⁵⁹ Jf. bilag 1, PTP-2

eller ændring af stamdata der ville medfører dupletter, og dermed blokere for anmodningen om oprettelsen.

Kontrollen skal opsættes således, at virksomhedsspecifikke referencer som cvr-nummer og bankoplysninger mv. kontrolleres. Applikationskontrollen kan være begrænset af ERP-systemet. ERP-systemer kan oftest alene foretage kontrol af netop de virksomhedsspecifikke oplysninger og primært CVR-nummer⁶⁰.

10.2.1.4 Uhensigtsmæssig sletning af stamdata (PTP-4)

Det bør selvfølgelig være muligt at slette kreditorer, som ikke længere anvendes af virksomheden. Når det er muligt, at slette kreditorer i kreditormodulet, hersker der en risiko for, at kreditorer med tilknyttede skyldige fakturaer bliver slettet. Sker dette vil det kunne medføre fejl i fuldstændigheden af virksomhedens kreditorer. En anbefaling til kontrolaktivitet er en manuel gennemgang af slettede kreditorer. Kontrolaktiviteten ligner til forveksling de manuelle kontroller som er beskrevet i forbindelse med gennemgangen af sub-processens øvrige områder. Der er behov for et udtræk fra systemet over de kreditorer der er slettet i den seneste periode. Gennemgangen bør også her foretages løbende, da slettede kreditorer med skyldig saldo bør identificeres førend forfaldsdatoen indtræffer.

Den alternative kontrolaktivitet er igen en applikationskontrol. Der kan således etableres et systemcheck i lighed med de tidligere beskrevne. Dette check skal imidlertid vedrøre åbne fakturaer på den kreditor der forsøges slettet. Systemet skal altså kontrollere, hvorvidt der er skyldig saldo på den pågældende kreditor. Systemchecket skal suppleres af en systemblokade, der skal blokere for sletning af kreditorer, som har en skyldig saldo tilknyttet.

⁶⁰ Jf. bilag 1, PTP-3

Jesper Kaasgaard bekræfter imidlertid, at det ikke, efter hans overbevisning, er muligt, at slette kreditorer med åbne poster i et hvilket som helst ERP-system. Dette styrker imidlertid afhandlingens anbefaling om anvendelse af en applikationskontrol⁶¹.

10.2.1.5 Blokering af kreditorer (PTP-5)

Der kan være situationer, hvor en virksomhed i en periode ikke ønsker at foretage ordre eller betaling til en given kreditor, ved f.eks. uoverensstemmelser med en leverandør. Der kan altså være situationer, hvor kreditoren ikke ønskes slettet men alene blokeret for yderligere bestillinger eller betaling af skyldige fakturaer.

Der bør som minimum implementeres en opdagende manuel kontrol, hvor der trækkes en oversigt over de blokerede kreditorer. Herefter trækkes kontoudtog på de blokerede kreditorer, og det kontrolleres, om der er foretaget posteringer siden blokeringen er trådt i kraft. Der kan herefter følges op på eventuelle posteringer, som er foretaget på trods af blokeringen. Kontrollen er opdagende og vil således først fange eventuelle fejl efter disse er indtruffet. Risikoen er derfor væsentlig afhængig af effektiviteten af den opdagende kontrol.

Alternativet til den manuelle kontrol er endnu engang oprettelsen af en applikationskontrol. Der kan oprettes en mulighed for, at angive kreditorer som blokeret på stamdata niveau. Som supplement bør oprettes en blokade i systemet, så det ikke længere er muligt at oprette en indkøbsordre eller betale en faktura der vedrører en blokeret kreditor. Der skal være hensigtsmæssig begrænsning til brugerrettigheder i systemet, så blokaden alene kan fjernes af ledende medarbejdere. Der er endvidere behov for, at der løbende foretages monitorering og vurdering af relevansen af de etablerede leverandørblokader.

I mindre ERP-systemer er det dog ikke muligt at begrænse muligheden for oprette eller fjerne blokeringer til enkelte medarbejdere⁶². De medarbejdere, som har adgang til at oprette og ændre i

⁶¹ Jf. bilag 1, PTP-4

stamdata, vil derfor have mulighed for, at oprette og fjerne blokeringer. Anvendes et sådan ERP-system bør virksomheden overveje hvad omfanget af en supplerende opdagende kontrol bør være.

10.2.2 Samlet vurdering af sub-processen vedrørende kreditorstamdata

Der er en klar fordel ved at lade systemet blokere for ufuldstændige oprettelser eller dobbeltoprettelser af kreditorer i kreditormodulet. Fordelen er den tidsmæssige placering, hvor kontrolaktiviteten er forebyggende og eliminerer muligheden for, at kreditorer oprettes med ufuldstændige stamdata, i stedet for, at eventuelle manglende stamdata identificeres efter oprettelsen. Sikkerheden for, at samtlige obligatoriske stamdata er indtastede øges betragteligt ved anvendelsen af en applikationskontrol som øger sikkerheden for at kontrollen ikke kan omgås. Etableres en applikationskontrol i form af godkendelseshierarki og systemblokade ved ej godkendte kreditorer, frem for den manuelle gennemgang af oprettelser og ændringer, opnås større sikkerhed, som ved kontrollen af fuldstændighed. Igen forebygges eventuelle fejl fremfor, at der er risiko for at fejlinformationer indtastes i systemet, og ikke efterfølgende bliver opdaget. Ligger valideringen af stamdata endvidere før oprettelsen gennemføres, øges sikkerheden for, at stamdata angivet i kreditormodulet er valide og risikoen for fejl som følge af fejlagtige stamdata reduceres.

Etableres applikationskontroller kan behovet for den manuelle opdagende kontroller minimeres. Der vil således være etableret tilstrækkelige forebyggende kontroller til, at der opnås højere grad af sikkerhed for, at kreditorer der er oprettet i kreditormodulet er oprettet med korrekte stamdata, da det ikke længere er muligt, at oprette kreditorer med manglende eller fejlagtige stamdata. Det "svageste" led såfremt de anbefalede applikationskontroller anvendes, vedrører den manuelle kontrol der er forbundet med valideringen af de kontrollerede stamdata samt blokeringen af kreditorer. Det kan herfor være relevant for virksomheden at vurdere, hvilken

⁶² Jf. bilag 1, PTP-5

medarbejder der skal foretage valideringen og dermed godkendelsen. Derudover skal der foreligge retningslinjer for, hvad godkendelsen skal indebære og hvilken dokumentation der skal indhentes.

Anvendes den forebyggende applikationskontroller fremfor de manuelle opdagende kontroller opnås således en øget sikkerhed, og en besparelse på det tidsforbrug der ellers ville være forbundet med de manuelle kontroller. Det vil overordnet styrke virksomhedens kontrolmiljø, hvis der som udgangspunkt anvendes applikationskontrol, som suppleres af manuelle opdagende kontroller, hvor applikationskontrollerne af virksomheden vurderes utilstrækkelige eller umulige som følge af IT-strukturen.

10.2.2 Ordreafgivelse

Sub-processen ordreafgivelse vedrører processen for afgivelse af en given ordre efter identifikation af behovet for indkøb af en vare eller serviceydelse. Når et sådan behov er identificeret, vil virksomheden rette henvendelse til en leverandør der kan levere den pågældende vare eller serviceydelse. Afhandlingen vil, som angivet under afgrænsningerne, ikke analysere på udvælgelsen af en given leverandør, men alene analysere på, hvordan risici under selve ordreafgivelsen behandles. Sub-processen har ét vigtigt element, nemlig:

- Godkendelse af ordreafgivelser (PTP-6)
- Kontrol af modtagne varer til afgivet ordre og modtaget leverandørfaktura (PTP-7)

En væsentlig risiko er, at der bliver bestilt varer, som ikke er hensigtsmæssige. Er der ikke kontrol med ordre, er der risiko for, at der bliver foretaget uautoriserede ordre og risiko for, at der bliver afholdt private omkostninger på virksomhedens regning. Der er en risiko for, at der bliver indkøbt for mange varer, eller varer som f.eks. ikke længere indgår i produktionen. Der er endvidere risiko for, at uautoriserede indkøb vil medføre unødvendig belastning af virksomhedens likviditet. En anden risiko er, at uautoriserede indkøb kan belaste virksomheden i forhold til compliance f.eks. i forhold til CSR overvejelser.

10.2.2.1 Godkendelse af ordreafgivelser (PTP-6)

Før en bestilling af varer eller serviceydelser kan gennemføres, bør der være foretaget kontrol af om bestillingen er relevant for virksomheden. Virksomheden bør derfor etablere retningslinjer for, hvordan ordre bør godkendes. Der bør som minimum foretages godkendelse af samtlige væsentlige ordrer førend disse gennemføres for, at sikre at der ikke foretages uautoriserede bestillinger. Der bør udarbejdes et hensigtsmæssigt godkendelseshierarki, som f.eks. er styret af virksomhedens afdelinger, costcentre eller projekter. Godkendelseshierarkiet bør desuden være omfattet af autoritetsgrænser hvad angår beløb, så det bør vurderes hvilke beløbsgrænser der bør tilknyttes hver enkel godkender, og hvilke indkøb der skal eskaleres i hierarkiet alt efter beløb eller type.

Første anbefaling til kontrolaktivitet vedrører en manuel godkendelse af en given ordre. Medarbejderen, som identificerer et behov for indkøb, bør inden ordren foretages anmode om, at få den pågældende ordre godkendt af en relevant ledende medarbejder. Det anbefales, at den ledende medarbejder, som forestår godkendelsen har fornøden indsigt i hvorvidt netop denne ordre er relevant for virksomheden. Det anbefales derfor, at der udarbejdes en skabelon, som ønskes anvendt ved hver enkel ordre. Skabelonen bør indeholde relevante oplysninger om den ønskede ordre såsom leverandør, varenummer, pris mv. Skabelonen bør understøttes af en formaliseret forretningsgang til behandling af ordre, så der ingen tvivl er om, hvordan ordre oprettes, godkendes og gennemføres.

Et andet forslag omfatter anvendelse af et elektronisk indkøbsordremodul⁶³. Et sådan modul vil hænge sammen med kreditormodulet, som er behandlet ovenfor. Virksomheden bør tilknytte et varenummer til samtlige varer, som bestilles hos virksomhedens leverandører, og knytte disse til den respektive leverandør i kreditormodulet. Herefter vil medarbejdere i indkøbsordremodulet angive hvilke varer de ønsker at bestille. Når samtlige ønskede varer er angivet anmodes om godkendelse efter godkendelseshierarkiet. Lederen vil herefter modtage en mail, hvor det angives at der ligger indkøbsordre til godkendelse i indkøbsordremodulet. Godkendelsen vil herefter

⁶³ <http://www.c5online.nu/c5-online/advanced/indkoeb.aspx>

foretages i systemet. Lederen bør altså tage stilling til behovet og relevansen af ordren før der foretages godkendelse. Når en ordre er godkendt i systemet kan systemet selv printe en godkendt ordre, som herefter skal sendes til leverandøren. Indkøbsordremodulet vil endvidere kunne trække mailadresse til kontaktpersonen hos leverandøren fra kreditormodulet og sende en ordre til denne, hvis virksomheden har navngivne kontaktpersoner eller sender ordre til en central mailboks hos leverandøren. Det er vigtigt at der ikke kan foretages ændringer til godkendte ordre.

Der er klare fordele ved at anvende et indkøbsordremodul. Foretages godkendelsen på den fysiske ordrebekræftelse fra leverandøren, er der stadig en risiko for, at der ikke bliver foretaget behørig godkendelse, da der jo reelt stadig er mulighed for, at en given medarbejder foretager godkendelse af egen ordreanmodning via en svigagtig handling som forfalskning af lederens underskrift. Risikoen herfor frafalder, såfremt et indkøbsordremodul med begrænsede brugerrettigheder anvendes, da det alene er medarbejdere, som er angivet som godkendere i systemet, som vil kunne gennemføre en godkendelse. Anvendes første forslag bør der herfor etableres en supplerende manuel kontrol, hvor godkendte ordrebekræftelser stikprøvevist kontrolleres for behørig godkendelse.

Godkendelsesproceduren under forslag 1 er en manuel forebyggende kontrol, mens godkendelsen under forslag 2 er en manuel forebyggende kontrol. Eneste forskel er reelt anvendelsen af indkøbsordresystemet. Indkøbsordresystemet giver imidlertid mulighed for etableringen af en yderligere applikationskontrol i form af en blokade for ordre, som endnu ikke er godkendt efter godkendelseshierarkiet, så disse ikke kan gennemføres. Virksomheden kan hermed eliminere risikoen for, at der foretages uhensigtsmæssig godkendelse, og dermed eliminere behovet for en opdagende manuel kontrol i form af den stikprøvevise gennemgang af godkendte ordrebekræftelser. Anvendelsen af indkøbsordremodulet vil desuden gøre indkøbsprocessen mere smidig, da der ikke længere er behov for, at leverandøren sender en ordrebekræftelse, og ordrer kan dermed afsendes umiddelbart efter behovet er identificeret, såfremt godkendelsen sker uden unødigt ophold. Der er i systemet også mulighed for, at monitorere hvorvidt godkendelser sker uden unødigt ophold.

Der altså både øget sikkerhed for, at der foretages behørig godkendelse af ordre og en tidsmæssig besparelse på kontrolaktiviteter, hvis virksomheden anvender et indkøbsordremodul og muligheden for godkendelse og direkte afsendelse af ordre heri. Ulemperne forbundet med anvendelse af indkøbsordremodulet vedrører de udfordringer der er forbundet med implementeringen. Det kræver involvering af medarbejdere med dyb indsigt i virksomhedens ERP-system. Opsætningen af indkøbsordremodulet og sammenhængen til kreditormodulet kan være omfattende og tidsforbruget og omkostningerne herved er påvirket af den knowhow, som virksomheden besidder internt og den assistance virksomheden er nødsaget til at hente eksternt. Tilretninger til ERP-systemet vil være forbundet med en testfase, som alt efter kompleksitet i opsætningen kan være mere eller mindre omfattende. Tilkøbet af indkøbsordremodulet vil desuden medfører omkostninger for virksomheden, og være drevet af hvilket ERP-system som virksomheden anvender.

10.2.4.3 Kontrol af modtagne varer til afgivet ordre og modtaget leverandørfaktura (PTP-7)

Afhandlingen har indledningsvist afgrænset sig fra, at analysere på processen for varemodtagelse. Ét element i varemodtagelsen findes dog relevant for analysen af indkøbsprocessen, nemlig kontrollen af modtagne varer til afgivet ordre og modtaget faktura. Afhandlingen har placeret dette element som et led i ordreafgivelsen.

Der er en risiko for, at vareleverancer der afviger fra den godkendte afgivne ordre accepteres. Dette medfører en risiko for fejl i tilstedeværelsen, fuldstændigheden og periodiseringen af varelageret eller i forekomsten, fuldstændigheden og periodiseringen af omkostninger.

Det anbefales herfor, at der foretages en afstemning af følgesedlen tilhørende hvert enkelt vareleverance til godkendt ordre og modtaget faktura. Medarbejderen der er ansvarlig for varemodtagelsen bør kontrollere, hvorvidt de modtagne varer og tilhørende følgeseddel stemmer til den afgivne ordre, og anmode om forklaring på afvigelser fra den ordreafgivende medarbejder, som ved afvigelser med fordel kan kontakte den respektive leverandør. Vurderes afvigelse reel og

er denne forklaret, kan leverancen modtages. Foruden kontrollen til ordren bør der foretages en kontrol til den tilknyttede faktura. Der bør således opnås et trevejsmatch mellem ordre, følgeseddel og faktura for at sikre sammenhæng og afdække risikoen for fejl som følge af forkert varemodtagelse, herunder sikre at alle varer modtaget og godkendt. Foretages kontrollen er det muligt for virksomheden at afvise leverancer. Virksomheden bør derfor angive hvilke typer af afvigelser og størrelser af afvigelser der bør identificeres, før en levering ønskes afvist, så der kun afvises leverancer med væsentlige afvigelser, da afvigelser kan skyldes at en ordre leveres over flere gange. Denne kontrol er åbenlyst begrænset af manglende modtagelse af enten følgeseddel eller faktura. Der vil derfor være tilfælde, hvor fakturaen til en modtagen vare eller varen til en modtagen faktura mangler at blive modtaget. I tilfælde, hvor varen bliver leveret før fakturaen modtages, kan varen accepteres i varemodtagelsen såfremt følgesedlen stemmer til den godkendte ordre. Dette medfører et behov for en yderligere kontrolaktivitet i form af en gennemgang af modtagne varer, hvor fakturaen endnu ikke er modtaget. Der bør tages stilling til, hvorfor fakturaen på hver enkel vare ikke er modtaget. Der vil være lignende tilfælde, hvor fakturaen modtages før de bestilte varer leveres. Der er her behov for en lignende gennemgang, hvor der tages stilling til modtagne fakturaer, hvor varerne endnu ikke er modtaget. I begge tilfælde af mangler bør der alene foretages posteringer på balanceposter, således at der registreres en gæld og en varemodtagelse eller en gæld og en forudbetaling.

Der kan anvendes en alternativ systembaseret kontrolaktivitet. Der kan etableres en kontrol, hvor systemet foretager en kontrol af sammenhængen mellem ordre, følgeseddel og faktura. Når en vare ønskes varemodtaget angiver den varemodtagende medarbejder indholdet af følgesedlen enten via manuel indtastning i systemet eller via scanning. Systemet foretager herefter kontrollen via opslag i systemet. Først kontrolleres følgesedlen til ordren, og er der overensstemmelse, kan varen modtages i varemodtagelsen. Er der væsentlige uoverensstemmelser bør varemodtagelsen blokeres, og afvigelser undersøges, hvorefter varemodtagende medarbejder anmoder om godkendelse fra en ledende medarbejder med fornøden indsigt i den godkendte afgivne ordre. Herefter foretages kontrol til modtagen faktura. Er en sådan ikke modtaget, bør de modtagne varer og den tilknyttede leverandør bogføres på en interimskonto i balancen, så det er klart hvilke modtagne varer der mangler at blive matchet til en faktura. Er fakturaen modtaget og er der ingen

afvigelse mellem ordre, følgeseddel og faktura, kan ordren, varemodtagelsen og fakturaen håndteres efter de angivelser, som er angivet under ordreafgivelsen i indkøbsordremodulet. Der er her ligeledes et behov for en kontrolaktivitet vedrørende varer der ikke kan matches til en faktura og vedrørende fakturaer, som ikke kan matches til en modtagen vare. Kontrolaktiviteten er identisk med den, som bør udføres, hvis kontrollen af sammenhængen håndteres manuelt. Omfanget af posteringer må dog forventes at være mindre ved anvendelse af applikationskontrollen.

Anvendes applikationskontrollen i sammenhæng med forslaget om omkostningsgodkendelse og bogføringsvejledning under PTP-9 og PTP-10, øges sikkerheden for, at indkøb er godkendt efter de interne retningslinjer. Sikkerheden for, at der ikke er væsentlige afvigelser mellem den godkendte ordre, følgesedlen og fakturaen, øges endvidere, da risikoen for manuelle fejl frafalder ved anvendelse af en applikationskontrol, som ikke kan omgås. Der opnås ydermere en besparelse på tidsforbruget under kontrollen, da det manuelle aspekt udgår. Systemet giver derudover mulighed for monitorering af procestider for bl.a. i forbindelse med varemodtagelse, fakturamodtagelse og behandlingen af disse. Den komplekse opsætning og omfattende testfase kan imidlertid være en udfordring og dermed en ulempe for virksomheden, hvis det besluttet at anvende applikationskontrollen.

10.2.3 Håndtering af leverandørfakturaer

Sub-processen vedrører hvordan modtagne fakturaer håndteres i virksomheden, og hvordan virksomheden registrerer, at en faktura er modtaget, og det vigtigste element herunder er:

- Registreringen af modtagne fakturaer (PTP-8)

Der fokuseres her på de handlinger en virksomhed udfører, for at sikre sig at de har modtaget samtlige fakturaer er modtaget.

10.2.3.1 Registreringen af modtagne fakturaer (PTP-8)

Der er en risiko for, at der kan opstå fejl i fuldstændigheden af kreditorgælden, hvis ikke alle fakturaer registreres og dermed bliver behandlet. Virksomheden bør derfor etablere en kontrolaktivitet der sikrer, at samtlige modtagne fakturaer leveres til registrering uden unødigt ophold.

Afhandlingens første anbefalede kontrolaktivitet vedrører en manuel attestation for modtagelse. Der bør nedfældes en klar forretningsgang omhandlende, hvordan virksomheden ønsker at registrere modtagne. Modtages fakturaer i fysisk form, bør den modtagende medarbejder attestere for modtagelsen. Dette bør gøres af medarbejderen der er ansvarlig for virksomhedens postmodtagelse, og attestationen bør indeholde dato og underskrift. Herefter omdeles de modtagne fakturaer til bogholderiet, som efterfølgende kan behandle den modtagne faktura. Attesteres der for modtagelsen vil det være muligt, at analysere på tidsspændet mellem modtagelse og levering til bogholderiet. Når fakturaer er modtaget i bogholderiet, bør disse forregistreres i systemet via manuel indtastning og dermed tilknyttes den respektive ordre. Der vil herefter være mulighed for, at følge op på afgivne ordre, hvor tilhørende faktura endnu ikke er modtaget.

Alternativt kan virksomheden oprette en central mailboks, hvor samtlige fakturaer ønskes modtaget. Her vil systemet angive, hvornår en faktura er modtaget. Adgangen til mailboksen bør være begrænset til relevante medarbejdere, så de alene kan behandle de modtagne fakturaer. Det vil formentlig være utopi at tro, at en virksomhed alene kan modtage fakturaer via mail. Der skal derfor være etableret en forretningsgang for modtagelse af fysiske fakturaer. Denne kunne med fordel tage sig ud som modtagelses- og distributionskontrollen under det første forslag, og der bør som supplement anvendes en fakturascanner, så fysiske fakturaer bliver digitaliseret i lighed med de via mailen modtagne fakturaer. Der kan hermed anvendes en OCR-løsning⁶⁴ til behandling af fakturaer i finanssystemet.

⁶⁴ <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2327834,00.asp>

En ulempe ved anvendelse af den centrale mailboks er, at virksomhedens kreditorer skal instrueres i, at anvende mailboksen til fremsendelse af faktureringer. En fordel er imidlertid, at virksomheden får elimineret risikoen for, at fakturaer fra leverandører ikke modtages i bogholderiet, da disse nu modtages centralt. Der bliver dermed en tidsbesparelse i postmodtagelsen og -omdelingen. Der er samme behov for registrering af modtagen faktura til godkendt ordre, så det er muligt at sikre at samtlige fakturaer er modtaget.

10.2.4 Behandling af leverandørfakturaer og modtagne varer.

Behandlingen af leverandørfakturaer omhandler, den forretningsgang virksomheden gennemløber efter leverandørfakturaer er modtaget i bogholderiet, og omfatter følgende kritiske elementer:

- Verificering af leverandørfakturaer (PTP-9)
- Registrering af leverandørfaktura i finanssystemet (PTP-10)

Korrekt behandling af fakturaer er et grundlæggende element i virksomhedens finansfunktion. Virksomhedens registreringer i finanssystemet er vigtige for virksomhedens interne styring, og for rapporteringen til eksterne interessenter. Registreringer på enkeltkonti i finansbalancen ender med at påvirke en regnskabspost i årsrapporten. Bruges finansbalancen til interne analyser af f.eks. dækningsgrader, budgetopfølgning eller lignende har registreringen af leverandørfakturaer stor indflydelse på de endelige tal i rapporter og analyser. Behandles fakturaer forkert er der desuden en risiko for, at virksomhedens forpligtelser bliver misligholdt.

10.2.4.1 Verificering af leverandørfakturaer (PTP-9)

Der er en risiko for, at virksomheden får behandlet leverandørfakturaer, som er uhensigtsmæssige af den ene eller anden grund. Der er en risiko for fejl i tilstedeværelsen af kreditorgælden, såfremt en fiktiv faktura behandles. Der er ligeledes en risiko for fejl i værdiansættelsen af kreditorgælden,

hvis fakturaen behandles forkert, og endelig en risiko for periodiseringsfejl også som følge af forkert behandling.

For at imødekomme risici vedrørende tilstedeværelse, værdiansættelse og periodeafgrænsning, bør samtlige fakturaer godkendes inden der foretages bogføring af disse. Anvendes den manuelle modtagelse af leverandørfakturaer, som nævnt ovenfor, distribueres modtagne fakturaer til bogholderiet, som herefter kan behandle fakturaerne. Den kreditoransvarlige bogholder kan herfor efter modtagelse af fakturaer anmode om godkendelse på det fysiske bilag efter retningslinjerne i det før omtalte godkendelseshierarki. En supplerende kontrolhandling vedrørende godkendelse er ligeledes relevant. Det bør således kontrolleres at en leverandørfaktura stammer fra en på forhånd godkendt ordre. Den modtagne faktura bør derfor afstemmes til den respektive ordre der har affødt faktureringen. Denne kontrol kan med fordel udføres af den godkendende medarbejder under godkendelsesproceduren. Der er under godkendelsesproceduren risiko for, at godkendelsen ikke er i overensstemmelse med godkendelseshierarkiet, og der er derfor behov for en opdagende manuel kontrol til, at identificerer eventuelle fakturaer der ikke er behørigt godkendt. Dette kan ske via stikprøvevis kontrol af godkendte fakturaer, hvor godkenderen identificeres og kontrolleres i godkendelseshierarkiet. Optimalt har kreditorbogholderen den fornødne indsigt i virksomheden organisation og godkendelseshierarki, og kan dermed efter modtagelse af en godkendt faktura vurdere, hvorvidt denne er behørigt godkendt.

Der kan som alternativ anvendes en systembaseret godkendelsesprocedure i stedet for godkendelsen på den fysiske faktura. Til denne anbefaling, er det en forudsætning, at virksomheden anvender et indkøbsordremodul, som er beskrevet under PTP-6, og et elektronisk fakturasystem som beskrevet under PTP-8 og PTP-9. Opfyldes forudsætningen er indkøbet godkendt under ordreafgivelsen, hvorfor behovet for godkendelse af fakturaen bortfalder i det øjeblik denne stemmer til den afgivne ordre. Virksomheden kan etablere en applikationskontrol i form af et systemcheck, hvor en modtagen faktura kontrolleres til den godkendte afgivne ordre i systemet. Systemet bør også her suppleres af en blokade, som i tilfælde af uoverensstemmelse

blokerer for bogføring af fakturaen, og angiver afvigelsen. Afvigelsen bør analyseres af den ordreafgivende medarbejder og, hvis der er behov herfor af godkenderen, og kreditorbogholderen bør underrettes når der ligger en forklaring klar. Der kan f.eks. være tilfælde, hvor leverandører sender delleveringer, og den modtagne faktura er helt reel, og dermed ønskes bogført som en dellevering. Efter eventuelle afvigelser er løst, bør der anmodes om, at blokeringen af fakturaen fjernes. Denne anmodning oprettes af kreditorbogholderen og godkendes af en ledende medarbejder, som under godkendelsen bør kontrollere om afvigelser mellem ordre og blokeret fakturaer er løst. Er der imidlertid ingen afvigelse mellem modtaget faktura og afgivet ordre, foretages ingen blokering, og fakturaen kan behandles i bogholderiet, da denne er i fuld overensstemmelse med den godkendte afgivne ordre.

Der er dog også behov for at virksomheden etablerer et systembaseret godkendelsesflow til fakturaer, som ikke er affødt af en ordreafgivelse i systemet. Dette bør gøres for at sikre fuldstændigheden i godkendelserne af eksterne fakturaer. Modtages fakturaer via mail, kan mailen fremsendes til den relevante godkender, og der kan herunder anmodes om godkendelse. Der er under alle omstændigheder en udfordring for kreditorbogholderen i, at identificere en relevant godkender ud fra fakturaen. Her kommer styrken af godkendelseshierarkiet til udtryk, og kvaliteten samt gennemskueligheden påvirker tidsanvendelsen under godkendelsesproceduren. Der bør optimalt set være færrest mulige indkøb, som gennemføres uden om indkøbsordresystemet.

Suppleres et af de to ovenstående forslag med anbefalingen vedrørende forregistrering af fakturaer reduceres risikoen for at der kan foretages dobbeltregistrering af enkelte fakturaer endvidere.

Anvendes et elektronisk godkendelsesflow opnås en større sikkerhed for, at godkendelser sker i overensstemmelse med virksomhedens godkendelseshierarki, da det ikke er muligt at omgå hierarkiet under godkendelsen. Der er således ikke, som ved fysisk godkendelse behov for, at godkendelser bliver kontrolleret. Dette vil lette afhandlingen for kreditorfunktionen, da der nu

alene er mulighed for, at behandle fakturaer, som er godkendt i systemet, suppleret af eventuelle indkøb uden om indkøbsordremodulet. Tidsanvendelsen under godkendelsesproceduren minimeres ligeledes, i og med, at systemet håndterer distributionen af fakturaer til godkendelse, og da godkenderen underrettes via mail, minimeres tidsforbruget til distribution, og processen for godkendelse simplificeres.

Virksomheden får stærkere værktøjer til, at analysere på procestiden mellem modtagelse, godkendelse og bogføring af fakturaer i systemet, og har hermed øget mulighed for at skære til, hvor det findes fordelagtigt.

Ulempen ved at implementerer et systembaseret godkendelsesflow er, at selve planlægningen af hvordan systemet ønskes opsat kan være krævende. Den indre sammenhæng i IT-systemet, som f.eks. sammenhængen mellem indkøbsordremodulet, godkendelsesflowet og scannede fakturaer, skal analyseres og en optimal løsning skal findes. Implementeringen er kompleks, da planlægningen kan være udfordrende og testfasen omfattende.

10.2.4.2 Registrering af leverandørfaktura i finanssystemet (PTP-10)

Når en faktura har gennemløbet godkendelsesflowet, er denne, som angivet ovenfor, klar til at blive bogført og dermed registeret i finanssystemet. Der er her en åbenlys risiko for, at fakturaer bliver bogført forkert, og dermed er der risiko for fejl i periodiseringen og klassifikationen af disse.

Det kan derfor anbefales, at der bliver foretaget en gennemgang af fakturaer, herunder en kontrol af, hvorvidt disse er bogført korrekt. Virksomheden bør derfor vurdere, hvor stor risikoen for fejl forventes at være, og hvornår en fejl vurderes væsentlig for virksomheden. Med udgangspunkt i denne vurdering, bør virksomheden foretage en gennemgang af væsentlige fakturaer, og herunder kontrollere for korrekt bogføring. Det kan desuden anbefales, at der bliver foretaget analytiske handlinger i form af f.eks. budgetafvigelses-, omkostnings- eller dækningsgradsanalyser mv. Jo skarpere virksomheden er under udarbejdelsen af budgetter, jo nemmere er det at følge op på afvigelser, der skyldes fejlagtig bogføring. Som eksempler på øvrige analytiske handlinger kan nævnes dækningsgradsanalyser, hvor der analyseres på dækningsgraden på en given vare, afdeling, marked eller lignende, eller omkostningsanalyser, hvor omkostninger i en given afdeling,

projekt eller lignende analyseres. Det anbefales endvidere, at der foretages en gennemgang af indholdet af kritiske balancekonti, som ikke er en del af de analyser, som virksomheden gennemgår. Dette bør gøres for at identificere eventuelle fejlagtige posteringer på balancesiden. Virksomheden har altså en opgave i at få gennemført manuelle kontroller til at opdage eventuelle fejlagtige bogføringer.

En alternativ kontrolaktivitet er anvendelsen af systembaseret bogføring som baserer sig på den godkendte afgivne ordre. Til denne anbefaling, er det en forudsætning, at virksomheden anvender et indkøbsordremodul, som er beskrevet under PTP-6. Opsætningen af indkøbsordremodulet kan afhjælpe processen vedrørende bogføring. Det er muligt, at opsætte indkøbsordremodulet således, at der kan angives hvilken omkostningstype, afdeling, projekt eller lignende en given ordre vedrører under ordreafgivelsen. Indledende angivelse kan med fordel foretages af den ordreafgivende medarbejder, så en godkendelse af disse angivelser bliver et led i den samlede godkendelse af ordren. Gøres dette, er der allerede under ordreafgivelsen taget stilling til, hvordan indkøbet ønskes behandlet i finanssystemet. Anvendes disse muligheder i indkøbsordremodulet sammen med kontrollen af sammenhængen mellem faktura og ordre, og OCR-løsningen som beskrevet under PTP-8, kan systemet selv foretage bogføring af såvel ordren under ordreafgivelsen og fakturaen når denne er modtaget og kontrolleret til ordren uden afvigelser, med udgangspunkt i den godkendte ordre. Modtages delleverancer, ligeledes beskrevet under PTP-8, kan systemet også forestå bogføringen af delleverancen efter afvigelsen er godkendt.

En række fordele kan opnås, hvis systemet anvendes i lighed med ovenstående. Der er en fordel i, at få defineret bogføringen af både ordre og faktura under ordreafgivelse i stedet for at skulle identificere eventuelle fejl. Kontrollen er hermed forebyggende for fejlagtig bogføring fremfor, at kontrolaktiviteten skal opdage fejl, som efterfølgende bør rettes. Applikationskontrollen giver, som før nævnt en øget sikkerhed. I dette tilfælde øges sikkerheden vedrørende korrektheden af virksomhedens bogføring. Ulempen er igen den komplekse implementering og testfase.

10.2.5 Betaling af leverandørfakturaer.

Når de foregående sub-processer vedrørende ordreafgivelse, håndtering og behandling af leverandørfakturaer er gennemløbet, ønskes en leverandørfaktura betalt inden eller senest på forfaldsdatoen. Sub-processen omhandlede betaling, kan nedbrydes i to elementer nemlig:

- Udarbejdelse af betalingsforslag (PTP-11)
- Godkendelse af betalingsforslag (PTP-12)

Udbetalingsprocessen er kritisk for alle virksomheder. Der er ingen der er tjent med, at der foretages uhensigtsmæssige udbetalinger, så det primære fokus herunder er at fornødne forholdsregler er foretaget førend en udbetaling finder sted. Der er risici for, at der foretages betalinger både før og efter forfald, som hver især belaster virksomheden enten i form af forringet likviditet eller misligholdelse af forpligtelser.

Det er en forudsætning for virksomheder, at der anvendes et elektronisk betalingssystem før, at forslagene til kontrolaktiviteter kan implementeres. Det er ydermere en forudsætning, at der hersker funktionsadskillelse mellem medarbejdere som er ansvarlige for godkendelse af såvel stamdata som omkostninger og medarbejdere der er ansvarlige for udbetalinger. Endvidere forudsættes det, at der er begrænset adgang til betalingssystemet, og at der oprettet et velfungerende godkendelseshierarki heri. Erhvervsbanker giver altid mulighed, for en dobbeltgodkendelsesprocedure i forbindelse med udbetalinger via netbanken, således at udbetalinger ikke kan gennemføres af én enkelt medarbejder, men altid kræver godkendelse fra to medarbejdere i forening. Endelig er det en væsentlig forudsætning, at samtlige udbetalinger foretages via virksomhedens netbank. Afhandlingen afgrænser sig altså for, at analyserer på udbetalinger fra en eventuel kontantkasse, da der det ikke er fundet relevant at optimerer på godkendelsesproceduren i forbindelse med udbetalinger fra virksomheders kontantkasse.

10.2.5.1 Udarbejdelse af betalingsforslag (PTP-11)

Der er altid en risiko for svigagtige handlinger forbundet med håndteringen af likvide midler. Der er endvidere risiko for, at fejl tidligere i transaktionskæden medfører fejl i udbetalingerne. Der er altså en grundlæggende risiko for, at der foretages uhensigtsmæssige udbetalinger fra virksomhedens bankkonto.

Det anbefales herfor, at der oprettes et betalingsforslag i netbanken ud fra en oversigt over skyldige leverandørfakturaer med snarligt forfald. Betalingsforslag kan oprettes i kreditormodulet, og betalingsforslaget genereres herefter med relevante stamdata, og skal herefter lægges til betaling i netbanken. Under udarbejdelsen af betalingsforslaget skal medarbejderen, der er ansvarlig for udbetalinger, angive hvilke skyldige fakturaer, som ønskes betalt. Der ligger hermed en forebyggende IT-afhængig manuel kontrol, der skal sikre, at samtlige skyldige fakturaer med forfald indgår i betalingsforslaget. Når betalingsforslaget er udarbejdet skal filen indeholdende betalingsforslaget uploades til netbanken af den ansvarlige medarbejder og betaling foreslås.

Alternativt kan anvendes en automatiseret løsning til generering af betalingsforslag. Det er muligt at implementere en funktion i kreditormodulet, hvor systemet ud fra stamdata og forfaldsdato på den skyldige faktura genererer betalingsfilen og betaling til blokerede leverandører tilbageholdes. Der er endvidere mulighed for, at integrerer netbanken og kreditormodulet, så betalingsforslaget automatisk uploades til netbanken. Det er hermed ikke muligt, at ændre i bankoplysninger, og betaling kan kun gennemføres til bankkonti angivet under stamdata for hver enkel kreditor.

Anvendes den automatiserede løsning i sammenhæng med de anbefalede forebyggende applikationskontroller under PTP-6, PTP-7, PTP-8, PTP-9 og PTP-10 er der en øget sikkerhed for korrekte data, og dermed et mindre behov for stikprøvevis kontrol under gennemgangen af betalingsforslaget, da risikoen for fejl er nedbragt som følge af anvendelsen af ovennævnte applikationskontroller. Risikoen for, at der foretages uhensigtsmæssige udbetalinger er endvidere nedbragt som følge af, at det ikke er muligt at foretage rettelser i betalingsforslaget inden dette uploades i netbanken. Der er altså en øget sikkerhed for, at betalingsforslaget er korrekt og

risikoen for fejl vedrørende tilstedeværelse, fuldstændighed og periodisering er minimeret. Bagsiden af dette forslag omhandler også implementeringsfasen og den kompleksitet der er forbundet med integrationen til netbank og submodul.

10.2.5.2 Godkendelse af betalingsforslag (PTP-12)

Afhandlingen nævner under PTP-11 afslutningsvist behovet for en gennemgang og godkendelse af betalingsforslaget i netbanken. Gennemgangen og godkendelsen af betalingsforslaget er tæt forbundet til udarbejdelsen af betalingsforslaget. Indeholder betalingsforslaget fejlagtige eller uhensigtsmæssige forslag til betaling, bør disse identificeres inden betalingerne gennemføres.

Efter betalingen er foreslået bør betalingsforslaget gennemgås efter de interne retningslinjer i godkendelseshierarkiet. Under gennemgangen bør der foretages stikprøvevis kontrol af udbetalinger til underliggende bilag, såfremt der ikke er stærke kontroller vedrørende bankdata, bør disse verificeres. Genereres betalingsforslaget manuelt kan behovet for stikprøvekontrol til underliggende bilag være omfattende. Anvendes, den alternative løsning, automatisk generering, er betalingsforslag genereret ud fra stamdata og forfaldsdato, bør denne understøttes af hensigtsmæssige begrænsninger på brugerrettigheder i kreditormodulet indeholdende bankoplysninger for kreditorerne, og netbanken hvor betalingen gennemføres. Suppleres dette af den anbefalede godkendelse under ordreafgivelsen, samt applikationskontrollerne, som skal identificerer afvigelser mellem ordre, følgeseddel og faktura, må risikoen for fejl i betalingsforslaget forventes nedbragt betragteligt, og behovet for stikprøvegennemgang vil være begrænset. Godkendelsesproceduren kan således foretages ved, at kontrolleres sammenhængen mellem det betalingsforslag, som er angivet i finanssystemet og afstemme dette til betalingsforslaget i banken. Er der overensstemmelse indeholder betalingsforslaget som udgangspunkt ingen fejl.

Fordelen ved at anvende en automatisk generering øges sikkerheden for forekomsten af fakturaer som foreslås betalt, fuldstændigheden i betalingsforslaget og værdiansættelsen af kreditorgæld og

likvide beholdninger. Der opnås endvidere en tidsbesparelse på gennemgangen inden godkendelse.

10.2.6 Monitorering

Sub-processen monitorering vedrører virksomhedens muligheder for, at monitorer transaktionskæden og kontrolaktiviteterne herigennem. Monitoreringen af transaktionskæden er et centralt element i risikostyringen. Risikostyringen i virksomhedens transaktionskæder må aldrig anses som en statisk størrelse. Behovet for risikostyring og omfanget af kontrolaktiviteter varierer i takt med at virksomheden forandrer sig. Der er således løbende behov for, at vurdere om de etablerede kontrolaktiviteter er tilstrækkelige eller om de sågar er for omfattende. Overordnet set bør omfanget af fejl i hver af de ovenfor angivne sub-processer og elementer heri vurderes for, at kunne vurdere effektiviteten af den respektive kontrolaktivitet. Omfanget af monitoreringsproces falder i takt med, at risici for fejl minimeres, f.eks. ved anvendelse af forebyggende applikationskontroller frem forebyggende eller opdagende manuelle kontroller.

Afhandlingen finder følgende monitoreringselement relevant:

- Monitorering af aldersfordelingen på leverandørgæld (PTP-13)

Der er under hver sub-proces angivet kontrolaktiviteter der vurderes tilstrækkelige til at afdække de identificerede risici. Anvendes en af de anbefalede kontrolaktiviteter for samtlige risici, vil der være stram styring med inddata i form af stamdata samt bogføring af ordre, varemodtagelse, faktura, der vil endvidere være hensigtsmæssig funktionsadskillelse og der vil blive foretaget behørig godkendelse af både omkostninger som udbetalinger fra virksomhedens bankkonto. Risikoen for fejl under ovenstående elementer vurderes herfor for nedbragt, såfremt kontrolaktiviteterne bliver udført effektivt. Eventuelle fejlagtige eller svigagtige udbetalinger vil, som udgangspunkt, blive identificeret under afstemningen af de likvide midler eller kreditorer, som behandles under RTR-processen. Risikoen for, at der ikke foretages rettidig betaling er

imidlertid stadig en forretningsmæssig risiko, og manglende betaling vil, som udgangspunkt, ikke blive fanget af afstemninger eller øvrige monitoreringsaktiviteter.

10.2.6.1 Monitorering af aldersfordelingen på leverandørgæld (PTP-13)

Det er nævnt ovenfor, at rettidig behandling og betaling af leverandørfakturaer, og dermed overholdelse af forpligtelser, er et mål for alle virksomheder. Der er derfor behov for, at foretage en vurdering af eventuelle overforfaldne fakturaer, og der bør redegøres for, hvorfor hver enkelt af disse fakturaer ikke er betalt efter kredittid og forfaldsdato.

Udarbejdes betalingsforslaget via manuel angivelse af hvilke fakturaer der ønskes betalt, bør der trækkes en oversigt over aldersfordelingen af leverandørgælden. Der kan i kreditormoduler udtrækkes en aldersfordelt kreditorsaldoliste, hvor saldoen på hver enkel kreditor er opdelt efter forfald. Rapporten kan tilrettes, så det er muligt at identificere eventuelle overforfaldne saldi efter virksomhedens behov. Identificeres overforfald på en given kreditor, bør kontoudtoget for denne gennemgås og overforfaldne fakturaer identificeres. Årsagen til den manglende betaling bør undersøges og forklares, så fejlagtig overforfaldne fakturaer kan blive betalt. Er der overforfalden gæld til spærrede kreditorer bør spærringen af disse f.eks. revurderes. Gennemgangen bør foretages løbende efter virksomhedens behov, og denne bør udføres af relevante medarbejdere og godkendes af en ledende medarbejder.

Genereres betalingsforslaget automatisk fra stamdata og forfaldsdato, og overføres betalingsforslaget automatisk til banken, vil sikkerheden for fuldstændigheden og nøjagtigheden i betalingsforslaget øges, og der vil derfor ikke være risiko for at betalinger ikke gennemføres efter gældende forfaldsdato. Der vil således alene være behov for en gennemgang af gæld til spærrede kreditorer, hvor relevansen af spærringen bør vurderes.

Skyldes overforfalden gæld imidlertid uoverensstemmelser mellem ordre, følgeseddel og faktura vil disse blive gennemgået under RTR-processen under henholdsvis RTR-XX og RTR-XX.

Der opnås hermed en tidsbesparelse i monitoreringsprocessen, hvis IT-systemets muligheder udnyttes, og hvis applikationskontroller, som udgangspunkt, foretrækkes.

10.3 Delkonklusion

Under analysen af transaktionskæden vedrørende "Purchase-to-Pay", er det konstateret, at der som minimum er to relevante kontrolaktiviteter til hver af de generiske risici under hver enkel sub-proces. Det er herfor afhandlingens overbevisning, at der er grundlag for optimering og effektivisering af risikostyringsprocessen i netop denne transaktionskæde.

Afhandlingen har under hvert enkelt element i hver af sub-processerne angivet forslag til hvordan en given risiko kan afdækkes, og igen hvordan en alternativ kontrolaktivitet kan anvendes, og hvilke fordele og ulemper den optimale løsning medfører. Overordnet bekræfter analysen vores forventning om, at anvendelsen af applikationskontroller og stram styring med inddata til finanssystemet, øger sikkerheden for validiteten af transaktionerne, som fødes i denne transaktionskæde. Analysen viser, at behovet for manuelle opdagende kontroller falder i takt med at anvendelsen af applikationskontroller udbredes. En faldende antal manuelle kontrolaktiviteter vil åbenlyst begrænse tidsforbruget til kontrolaktiviteter og dermed opnå en omkostningsminimering, som alle virksomheder vurderes interesserede i at opnå.

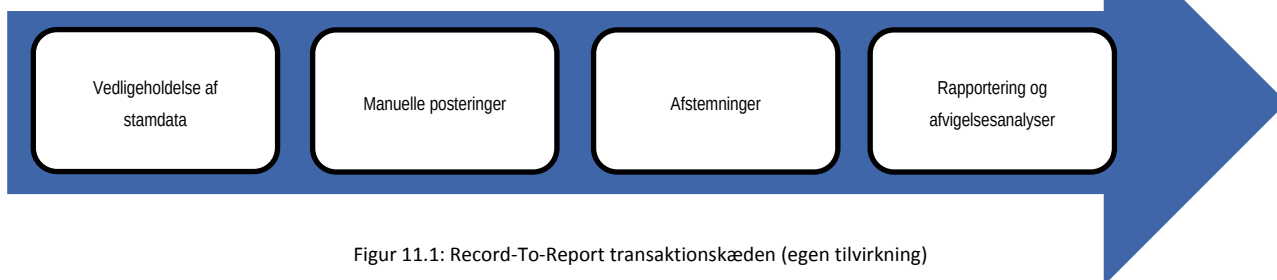
Anvendelsen af systembaserede kontroller medfører imidlertid store krav til IT-systemet, og anvendelse af en række submoduler er en forudsætning for, at applikationskontrollerne kan anvendes. De store krav til virksomhedens opsætning af IT-systemet medfører, at der ikke i alle virksomheder vil kunne opnås en direkte besparelse i året, hvor applikationskontrollerne implementeres, da implementering alt efter virksomhedens kompleksitet, kan være forbundet med omfattende programmering, tilkøb af submoduler og testfase. Programmeringen eller tilkøbet af relevant submodul vil være forbundet med omkostninger der forventeligt vil stige i takt med kompleksitet. Omkostningerne vil imidlertid kun være forbundet med implementeringen, og der vil i årene efter implementeringen forventeligt være en mærkbar effekt på tidsforbrug og omkostninger til interne kontrolaktiviteter i transaktionskæden.

11. Record-to-Report

11.1 Indledning til processen

Record-To-Report (RTR) processen er defineret, som værende transaktionskæden i forbindelse med periode-/regnskabsafslutningsprocessen. Overordnet kan den illustreres som følgende:

Figur 11.1: Record-To-Report transaktionskæden (egen tilvirkning)



Figur 11.1: Record-To-Report transaktionskæden (egen tilvirkning)

Der er valgt at inddele processen i ovenstående sub-processer, idet disse menes at være generiske og i lavere grad virksomhedsspecifikke. Første del af processen, vedrører stamdata i ERP-systemet, hvori der indgår vedligeholdelse af perioder i systemet, brugerrettigheder, opsætning af prisdata etc. Disse områder anses som værende et vigtigt element, idet hensigtsmæssig opsætning og tilstrækkelige kontrolprocedurer omkring disse stamdata, er vital for den øvrige del af transaktionskæden. Det forudsættes at salg, moms mv. håndteres i ERP-systemet, dog kan anbefalingerne i modificeret grad også benyttes såfremt disse håndteres i et sub-system.

Første skridt i forbindelse med regnskabsafslutningsprocessen, er at der foretages manuelle reguleringer i form af eksempelvis, hensættelse til tab på debitorer, valutareguleringer af balanceposter samt diverse hensættelser. Disse transaktioner er ikke præget af rutine, men af mere skønsmæssig karakter. Der kan være en forskel i det tidsmæssige interval for ofte disse transaktioner og kontroller udføres. Nogle virksomheder vælger at udføre disse ved årsafslutning, andre vælger at gøre disse på en månedlig basis. Af den type virksomhed der er afgrænset til, antages det der er et væsentligt omfang af transaktioner og månedlige rapporteringer, hvorfor sandsynligheden for at disse reguleringer foretages månedligt er høj. Der bør være kontroller, der sikrer at disse justeringer er korrekte, hvorfor intervallet vil være underordnet mht. analysen.

Efter alle reguleringer er foretaget, udføres kontrol af primært balanceposterne i form af diverse afstemninger og opfølgning på evt. differencer. Det kan i de forskellige virksomheder variere meget hvilke afstemninger og kontroller der udføres i den forbindelse. Der i forbindelse med denne afhandling udvalgt gængse afstemninger og kontroller i form af afstemning af sub-moduler (anlægskartotek, kreditormodul, debitormodul) og behandling af moms. Det anbefales at disse udføres på en månedlig basis da test af disse afstemninger vil blive foretaget som en bestanddel af revisors handlinger for at sikre overensstemmelse mellem sub-modul og de relevante finanskonti. Af kontroller på momskonti, kan det igen variere hvor ofte disse udføres, hvad enten det er månedligt, kvartalsvis eller årligt. Disse kontroller er medtaget da der kan være væsentlige risici tilstede og det er revisors ansvar at sikre at indberetningen og opgørelse af moms til det offentlige, er rettidige og korrekte.

Efter alle justeringer og kontroller er foretaget, bør tal i råbalancen fastlåses og selve rapporteringen og analysedelen foretages. Ud fra vores afgrænsning, antages det igen at virksomhederne er af en hvis størrelse med omfangsrigt mængde af transaktioner, hvorfor månedlige ledelsesrapporteringer og analyser er til stede. Der kan være forskel på hvor langt rapporteringen eskaleres op i ledelsesgruppen og bestyrelsen og tidsintervallet heraf. Dette ændrer dog ikke ved det faktum, at ledelsesrapportering benyttes som grundlag for ledelsesmæssige beslutninger, hvorfor den væsentlige risiko er at sikre, at der reelt er overensstemmelse mellem den endelig råbalance og rapporteringen. Derudover vil det være samme grundlag der vil blive benyttet til udarbejdelse af årsrapporten og derved revideret af den eksterne revisor. Revisor vil dog foretage handlinger der sikrer at disse tal er korrekte. Ledelsesrapporteringer gennemgår ikke nødvendigvis samme gennemgang af ekstern part, hvorfor det er vigtigt at der er kontroller der sikrer at grundlaget for rapporteringer er korrekte.

Afvigelsesanalyser, hvor der analyseres på realiserede tal i henhold til budget og tidligere perioder er et vigtigt element i den månedlige opfølgning. Formålet er ikke alene at foretage opfølgning på realiserede tal, men gennemgang vil kunne afdække væsentlige fejl. Væsentlige fejl vil afspejles som uforventet afvigelse i henhold til tidligere perioder eller budget. Udover afvigelse, vil der i

mange virksomheder foretages analyse af dækningsbidrag, givne rabatter mv. Disse typer af analyser vil afdække væsentlige fejl på omsætning og vareforbrug, herunder klassificering af disse poster. De månedlige gennemgange af analyser er primært drevet af ønsket om "controlling" og status på virksomheden, men også indirekte fungere som en intern kontrol. Risikoen i disse tilfælde er at kontrollerne vil være ubrugelige såfremt de er baseret på et forkert grundlag.

Vores afgrænsning af RTR-processen og inddeling i sub-processer er baseret på tanken om hvilke procedurer der er til stede i hovedparten af de afgrænsede virksomheder. Forståelsen er baseret på dels procesforståelser beskrevet i benyttede teoretiske lærebøger samt forfatterens praktiske erfaring indenfor revisionsbranchen og konsulentbranchen. Opdeling i sub-processer og identificerede generiske risici er ligeledes gennemgået og bekræftet af en statsautoriseret revisor.

11.2 Analyse af Record-To-Report

11.2.1 Vedligeholdelse af ERP-stamdata

Denne sub-proces omhandler vedligeholdelse af primære stamdata som beskrevet ovenfor. Disse er afgrænset til følgende områder:

1. Vedligeholdelse af regnskabsperioder i ERP-system (RTR-1)
2. Brugerroller og rettigheder i ERP-system (RTR-2)
3. Opsætning af konti med nærtstående parter. (RTR-3)
4. Opsætning af pris stamdata. (RTR-4)
5. Opsætning af kunderabatter. (RTR-5)

11.2.1.1 Vedligeholdelse af regnskabsperioder i ERP-system

Første område der afdækkes er regnskabsperioder i ERP-systemet. Risikoen er, at der foretages bogføring i en periode, hvor alle kontroller er udført og tallene er rapporteret. Det vil ikke alene give et misvisende billede af periodens resultat, men såfremt dette er muligt, vil det øge risikoen

for at der kan "skjules" poster i gammel periode. Ligeledes kan der ske utilsigtede fejl, hvor manglende kommunikation og overblik over regnskabsprocessen og udførte kontroller kan medføre at der bogføres efter rapportering er foretaget. For at afdække denne risiko, bør der efter forslag 1, foretages en afstemning af periodens primo-balance til sidste periodes rapporterede tal. Differencer mellem disse betyder at der er poster der er bogført efter rapportering og derved udførte kontroller. Dette vil som sagt underminere de kontroller der udføres i forbindelse med månedsafslutningen og ikke mindst rapporteringen, afvigelsesanalyser mv. da der derved er poster som ikke er medtaget. Derudover kan der suppleres med en manuel kontrol, hvor nye transaktioner bogført lige inden ny periode og lige efter kontrolleres for korrekt periodisering. Derved sikres tilstedeværelsen, fuldstændighed og periodiseringen. Alternativ kan der testes for poster bogført i ny periode med transaktionsdato i gammel periode.

Som alternativ kan implementeres systemblokada i systemet, således der ikke kan bogføres i gammel periode. Denne vedligeholdelse af bogføringsperioder bør foretages centralt og bør adskilles fra personer der har mulighed for at foretage bogføring. Derved kan samme person som kan åbne og lukke periode ikke selv foretage manuelle bogføring. Processen for åbning af lukning bør være formaliseret og skal dokumenteres, således at der skal foreligge godkendelse når perioder lukkes og åbnes. Såfremt der er uregelmæssigheder kan virksomheden altid gå tilbage og konstatere, hvem der har godkendt det og årsag til hvis gammel periode åbnes. Denne funktion er ifølge Senior Consultant, Jesper Kaasgaard, en standard funktionalitet i de fleste ERP-systemer.

Styrken ved andet forslag, er at der er tale om en systemkontrol, der ikke kan omgås, dvs. styrken af kontrollen er relativ høj. Derudover har den karakter af at være en forebyggende kontrol, i modsætning til de manuelle kontroller angivet som under forslag 1, som er af opdagende karakter. I det kontrollen er systembaseret vil de opdagende kontroller kunne elimineres hvorfor der reelt skal bruges mindre tid og ressourcer på de opdagende kontroller. Ved at vælge systemkontrollen vil styrken af kontrollen øges samtidig med at ressourceforbruget minimeres. Derudover er det en standard del af de fleste ERP-systemer, hvorfor den antageligvis vil være mere ukompliceret at implementere systemblokaden. Ulempen er dog, at der er relativt mere komplekst at

implementere de tilhørende procedurer for godkendelse, åbning mv. Det skal som udgangspunkt ikke være muligt at have rollen til at vedligeholde perioder og foretager bogføring. Investering skal dog sammenholdes med risikoen og om hvorvidt det er en risiko som virksomheden kan acceptere. Derudover skal det tages til overvejelse, at når virksomheden øger aktiviteter, vil tidsforbruget i forbindelse med de opdagende manuelle kontroller øges, da mængden af konti der skal afstemmes eksempelvis øges og mængden af transaktioner øger risikoen for fejl i regnskabsperioden.

11.2.1.3 Brugerroller og rettigheder i ERP-system

Hensigtsmæssig opsætning af brugerrettigheder og tildeling af brugerroller i virksomheden er en grundlæggende og vigtigt forudsætning for et stærkt og effektivt kontrolmiljø. Er brugerroller ikke er opsat hensigtsmæssigt i systemet, er der risiko for uhensigtsmæssig funktionsadskillelse, eksempelvis bør medarbejder som godkender ændringer af kreditorstamdata herunder bankdata, ikke have mulighed for at godkende og bogføre fakturaer. Dette anses som værende ineffektiv funktionsadskillelse og bør afspejles i systemet. Der bør være en formel proces for nyoprettelse, ændring og sletning af brugerroller til ny medarbejdere, ændret ansættelsesforhold og gamle medarbejdere. Brugerroller og rettigheder bør altid være opdateret og afspejle de nuværende arbejdsfunktioner. Risikoen er at der ved jobrotation mv. tildeles yderligere rettigheder, frem for opdatering af de gamle rettigheder. Derudover skal der være en central styring af rettigheder således det alene er relevante medarbejdere der kan foretage tildeling eller ændring af brugerrettigheder.

For at imødegå denne risiko, bør der som minimum implementeres formelle procedurer for oprettelse, ændring og sletning af roller. Denne procedure skal indeholde godkendelse fra ansvarlige leder og dokumenteres. Ved at den dokumenteres kan der regelmæssigt foretages kontrol af eksisterende roller til godkendelse. Derved sikres de at aktive roller altid er opdateret.

For optimal opsætning, skal brugerroller i systemet være standardiseret og tildeles efter jobfunktion. Som udgangspunkt bør muligheder begrænses til et minimum. Derudover skal selve tildelingen af roller i systemet ske centralt evt. i IT afdelingen. Kontrol af godkendelse skal derfor også ske i IT-afdelingen, så der hersker funktionsadskillelse mellem den styrende og iværksættende enhed.

Fordelen ved at begrænse muligheder i systemet til et minimum er at muligheden for at omgå kontroller og funktionsadskillelse reduceres. Der er derved tale om en forbyggende kontrol, hvilket kan medføre at opdagende handlinger kan reduceres. Derudover sikrer centraliseringen at der ikke tildeles roller af alle og at der foreligger godkendelse og kontrol af denne. Da initieringen sker fra enhederne og funktionen, kan der være risiko for at opsagte medarbejdere ikke bliver slettet. Denne risiko bør dog stadig kompenseres ved at der årligt fremsendes liste over aktive roller til de ansvarlige ledere, som herefter skal gennemgå og kommentere herpå. Ulempen er at centralisering af funktionen og formalisering, vil øge proces tiden og derved fleksibiliteten for de enkelte afdelinger mv.

11.2.1.4 Opsætning af konti med nærtstående parter

Denne kontrol er relevant for virksomheder med mange nærtstående parter, som aflægger regnskab efter IFRS. I henhold til IAS 24, skal transaktioner mellem disse parter oplyses særskilt i de enkelte enheders lokale regnskaber. Såfremt virksomheden har et omfattende antal nærtstående parter og omfattende mængde af transaktioner mellem disse, er risikoen at opgørelsen af disse er ufuldstændige og derved forkert opgjort. Jo større mængder af transaktioner, jo større krav er der til at virksomheden bør opgøre disse løbende. Det skal her bemærkes at dette alene er relevant for virksomheder der aflægger årsregnskab efter IFRS eller koncernregnskab.

Første forslag til denne opgørelse, er en manuel gennemgang af alle relevante konti, herunder konti for koncern mellemværende, omsætning, vareforbrug mv. Derved kan transaktioner

identificeres og opgøres. Opgørelsen bør opgøres på tværs af relevante enheder og afstemmes til hinanden. Som nævnt tidligere, bør der foretages en vurdering af hvor ofte den kontrol og opgørelse skal udføres. Grundlag for bestemmelse af interval er en vurdering af mængden og kompleksiteten af transaktionerne.

For at automatisere denne kontrol, bør det overvejes at implementere transaktionskoder for nærtstående parter. Dvs. de oprettes som almindelige debitorer/kreditorer og tildeles en særskilt transaktionskode. Derved kan der trækkes en automatisk rapport, med periodens transaktioner. Denne kan evt. afstemmes med de øvrige enheder, således fuldstændigheden sikres. Ovenstående angivelse transaktionskoder på stamdata niveau, kræver at adgangsrettigheder vedrørende ændringer mv. skal være begrænset og godkendes.

Systemkontrollen sikrer at tiden som benyttes til opgørelse reduceres væsentligt idet den manuelle del reduceres. Derudover øges sikkerheden for, at opgørelsen er korrekt, idet den er hægtet på stamdata, hvorfor risikoen for fejl i tilstedeværelse og fuldstændigheden formindskes. Det er således kun vedligeholdelse og ændring af disse transaktionskoder i stamdata, hvor kontrollen skal styrkes, således alle nærtstående parter er angivet og evt. med den rigtige kode. Derudover vil en implementering i systemet være mere kompleks end en manuel gennemgang. For at øge styrken for tilstedeværelse bør det overvejes om der skal foretages afstemning til de enkelte enheder. Derved minimeres risici for at fakturaer der er udstedt, men endnu ikke modtaget af modpart ikke er medtaget i opgørelsen. Denne del af kontrollen, kan med fordel alene udføres i forbindelse med årsafslutningen. Forkert periodisering af opgørelse vil ikke være kritisk i tilfælde af den foretages månedligt.

11.2.1.5 Opsætning af pris stamdata

For virksomheder der styrer salg mv. i selve ERP-systemet eller et separat salgsmodul, er det en vigtig forudsætning at der er en høj grad af sikkerhed for, at grundlaget (oftest pris x mængde) er registreret korrekt. Behovet for sikkerhed vokser, jo højere grad af manuel involvering og

indtastning der er tale om. Ligeledes jo større antal af transaktioner og kompleksiteten heraf. Risikoen er derved at omsætning og omkostninger er indregnet forkert, og til en forkert værdi. Manglende kontroller i den forbindelse, vil derudover øge risikoen for at der kan foretages besvigelser i form af fiktiv omsætning. Et andet element er hvorvidt omsætning mv. indregnes til det aftalegrundlag eller priser der er fastsat af ledelsen, dvs. en mere forretningsmæssig risiko.

For at imødekomme disse risici, bør der foretages test af omsætningstransaktioner såfremt dette er muligt. Der kan i den forbindelse testes til fastsatte priser og aftalegrundlag. Denne kontrol kan være omfattende og give en uhensigtsmæssig grad af sikkerhed, hvis den ses i lyset af hvor tidskrævende den kan være. En anden metode er at der på en månedlige basis, foretages analyse på dækningsgraden, og opfølgning af realiserede tal i henhold til forrige periode eller budget. Denne bør være på sådan et niveau, at det er muligt for ledende medarbejdere at konstatere usædvanlige afvigelser, dvs. på costcenter eller afdelingsniveau. Desto højere niveau denne er på, desto større skal fejlen være før den vil kunne identificeres. Det antages ligeledes at afdelingsansvarlige har et ret præcist kendskab til hvor høj dækningsgraden er for deres specifikke forretningsområde. Det skal bemærkes at dækningsgradsanalysen kun afdækker sammenhængen mellem omsætning og vareforbrug/omkostninger. Den vil ikke kunne afdække hvis omsætningen enkeltstående er forkert indregnet.

For at sikre central styring og sikkerhed for at indregnede priser er korrekte, kan det overvejes om priser skal fastlåses i systemet. Prædefinerede priser kan fastsættes på kundeniveau, derved minimeres muligheden for, at salgsfunktionen kan overskride fastbestemte og fastlagte priser. Sikkerheden for at priser og ordre er i henhold til virksomhedens politikker/aftalegrundlag øges derved. Forudsætningen er at de priser der bliver indlagt i systemet er korrekte, opdateret og godkendt. Derudover skal adgangen til at ændre i systemet begrænses til et minimum antal af medarbejdere. Samme kontrol er relevant såfremt der benyttes et sub-modul eller andet salgssystem som ikke er en direkte del af ERP-systemet. Dog kræver det at overførslen af data fra subsystemet til ERP-systemet sker korrekt og at der er tilstrækkelig kontroller til sikring af denne.

Såfremt systemløsningen vælges, sikres der øget kontrol idet denne er systembaseret og ikke kan omgås. Såfremt der er tilstrækkelige stærke kontroller omkring salg og vareforbrug, vil kontroller vedrørende dækningsgradsanalyser kunne undlades, idet sikkerheden for bogføringen er relativ høj. Det skal ses i sammenhæng med at blokering af manuelle posteringer på omsætningskonti bør undgås, såfremt muligt. Samlet vil der kunne reduceres ressourcer på de opfølgende kontroller. En væsentlig ulempe er dog implementeringsprocessen samt at nogle virksomheder har behov for en høj grad af fleksibilitet og dynamik i salgsprocessen. Denne fleksibilitet reduceres når priser skal i systemet og styres centralt. Det kan imødegås ved at indføre mulighed for at give rabatter. Dette behandles i næste afsnit.

11.2.1.6 Opsætning af kunderabatter

Mulighed for at give rabatter til kunder er en nødvendighed i mange virksomheder. Risikoen er at der gives rabatter som ikke er i henhold til interne retningslinjer eller ikke er godkendte. Risikoen ligger oftest i salgsafdeling hvor ekstraordinære rabatter kan gives til venner og bekendte eller til kunder for at få ekstra salg.

For at imødegå ovenstående risici, kræves et fuldt overblik over hvilke rabatter der er givet i perioden. Såfremt det er muligt, bør der trækkes en rapport over alle afgivne rabatter, evt. ud fra et væsentlighedsniveau. Rabatter bør herefter gennemgås af salgsansvarlige leder, eller anden funktion. Gennemgang bør af kontrolmæssige årsager gennemgås, kommenteres og dokumenteres. Såfremt det ikke er muligt at lave et udtræk, kan rabatten indgå i ovennævnte analyse af dækningsbidrag. Væsentlige rabatter vil give et udslag i dækningsbidraget, dog skal konti for rabatter indgå i analysegrundlaget. Såfremt rabat gives i form af udstedelse af en kreditnota, kan disse gennemgås for korrekthed og korrekt godkendelse.

Systemmæssigt kan risikoen kompenseres ved at rabatter lægges ind som en del af stamdata. Dette kan gøres som en fast rabatsats eller et fastlåst interval, således denne ikke kan overskrides. Dette kan også gøres i salgssystemet. På denne måde sikres det at rabatter ikke kan overskrides.

Derudover sikres det at kunden får tildelt de rabatter der er aftalt. Mulighed for oprettelse, ændring af rabatsatser bør begrænses til få personer og for effektiv funktionsadskillelse bør den ligge udenfor salgsfunktionen.

Såfremt denne kontrol implementeres, og der er tilstrækkelig procedurer vedrørende oprettelse og ændring af rabatsatser, kan den kompenserende opdagende kontrol elimineres, idet der er så høj grad af sikkerhed for at rabatterne er korrekte. Dog bør der ligge en øvelse i at de indlagte rabatter gennemgås jævnligt for at sikre at disse er opdateret og korrekte. Tidsforbruget vedrørende gennemgang af satser, bør alt andet end lige være lavere end gennemgang af afgivne rabatter, idet denne gennemgang ikke nødvendigvis skal foretages med samme tidsinterval. Ulempen er igen at det er mere omfattende at implementere systemkontroller og tilhørende procedurer. Derudover kan der ligge en kæmpe øvelse i at opdatere eksisterende stamdata med rabatter. Denne kan med fordel foretages i forbindelse med "data vask" af eksisterende kunder og oprydning i systemet heraf. Den kontrol bør udføres jævnligt for generelt at sikre at stamdata er opdateret og gamle kunder bliver slettet.

11.2.2 Manuelle posteringer (journal entries)

Denne del af processen vedrører de manuelle ikke-rutine prægede posteringer og transaktioner. Der kan være en forskel på hvor ofte den udføres, afhængig af virksomhedsspecifikke forhold.

Der er valgt at inddele sub-processen i følgende typer af procedurer:

1. Hensættelse til tab på debitorer, herunder ekstraordinære afskrivninger (RTR-6)
2. Afskrivninger af anlægsaktiver. (RTR-7)
3. Valutakursreguleringer (RTR-8)
4. Hensættelse til fakturaer ej modtaget (RTR-9)
5. Opgørelse og bogføring af rabatter fra leverandører. (RTR-10)
6. Generelle manuelle reguleringer og posteringer. (RTR-11)

Ovenstående er vurderet som værende generiske procedurer. Graden af væsentlighed, bl.a. mængden af anlægsaktiver, debitorer, balancekonti i udenlandsk valuta mv. kan variere afhængig af virksomhed.

11.2.2.1 Hensættelse til tab på debitorer, herunder ekstraordinære afskrivninger.

De fleste virksomheder har interne retningslinjer for hvornår der kan foretages hensættelse til tab på debitorer. Disse er baseret på aldersfordelingen af debitor saldi. Derudover bør der foretages hensættelse, når der er konstateret et realiseret tab i form af kunders konkurs. Dette skal ske uafhængigt af aldersfordelingen. Hensættelsesopgørelsen består derfor af en systematisk del og en del bestående af mere skønsmæssige vurderinger.

Samlet består risikoen i at hensættelsen er ukorrekt i henhold til anvendt regnskabspraksis og går på revisionsmålene tilstedeværelse, fuldstændighed og nøjagtighed.

For at imødegå risici, bør der som minimum, foretages beregning af hensættelsen ud fra den aldersfordelte debitorliste. Kontrollen i denne procedure ligger i godkendelsen af hensættelsesberegningen før bogføring foretages. Hensættelsesberegning bør indbefatte manuel opfølgning og vurdering, således at der hensættes til debitorer, der ikke indgår i beregning som følge af konkurser mv. Da hensættelsen er et direkte tab for virksomheden, forventes det at der er stor fokus og opfølgning på netop denne post.

Idet den systematiske beregning bør være konsistent og reglerne for beregning er faste, kan denne del af beregning med fordel automatiseres. Ved opsætning af regler i ERP-systemet, kan der foretages automatisk beregning af denne. Det vil øge sikkerheden for at beregningen er korrekt og såfremt den kan opsættes således at hensættelsen reguleres automatisk i bogføringen. Godkendelse af selve bogføringen og hensættelsesberegning kan derfor minimeres eller helt udelades, såfremt det sikres at systemreglerne er korrekt opsat og adgangsrettigheder til at redigere i dem er begrænset til få relevante medarbejdere. Den skønsmæssige del vil ikke være

mulig at automatisere, da der skal foreligge en individuel vurdering og godkendelse heraf. Bogføring af den skal ske som en separat manuel postering. Procedurer vedrørende generelle manuelle posteringer vil blive gennemgået i forbindelse med pkt. 6 (RTR-11). Afhængig af antallet af debitorer, typer af kunder, virksomhedens marked mv. kan der foretages en vurdering af hvor ofte den skønsmæssige vurdering skal foretages. Som et absolut minimumskrav bør denne foretages i forbindelse med årsafslutningen.

11.2.2.2 Afskrivninger af anlægsaktiver

I henhold til Årsregnskabsloven § 43, skal anlægsaktiver med begrænset brugstid afskrives systematisk over brugstiden. Flere metoder kan benyttes herunder linære afskrivninger, progressiv afskrivning eller degressiv afskrivninger. Afskrivningen skal afspejle den "slitage" eller forringelse af værdien, som sker idet aktivet benyttes. I afhandlingen tages der ikke konkret stilling hvilken metode der benyttes, ligeledes undlades behandling af investeringsejendomme og øvrige materielle anlægsaktiver der skal indregnes til dagsværdi.

Risikoen ved afskrivninger er, at disse afskrives systematisk over den forventede levetid og i henhold til anvendt regnskabspraksis. Der bør derved være kontroller som sikrer at beregninger af afskrivninger, godkendes inden bogføring. Derudover kan den suppleres med stikprøvevis gennemgang af finansafskrivninger til underliggende dokumentation. Evt. kan der regelmæssigt foretages en sandsynliggørelse, hvor foretagne afskrivninger sammenholdes med anskaffelsessum og afhændelsesværdi.

Som alternativ anbefales det at anlægsmodulet i ERP-system benyttes til styring af anlægsaktiver. Her kan nyanskaffede aktiver lægges ind med stamdata, hvor der angives anskaffelsessum, scrapværdi, type af aktiv og afskrivningsperiode. Afskrivningsperiode kan sammenkobles med aktivtypen, således denne er konsistent for alle tilsvarende aktivtyper. Ud fra stamdata, kan afskrivninger foretages automatisk og bogføring heraf. For at sikre den høje grad af sikkerhed, er det en forudsætning at det er korrekte data der indlæses og derved hensigtsmæssige kontroller

heraf. Adgang for oprettelse, ændring, sletning mv. bør begrænses til få relevante medarbejdere. Derudover skal tilstedeværelsen sikres ved at alle oprettede aktiver skal gennemgås og fjernes efterhånden som de bliver skrottet eller på anden måde afhændet.

Såfremt systemet anvendes, vil øvrige opdagende kontroller og godkendelser af afskrivninger kunne undlades og der opnås besparelse af tid og ressourcer.

11.2.2.3 Valutakursreguleringer

For at sikre korrekt værdiansættelse af balanceposter i udenlandsk valuta, skal alle disse poster reguleres med gældende officielle valutakurser. Risikoen er at alle balanceposter ikke bliver reguleret og/eller de er reguleret med forkerte kurser.

Der bør som minimum foreligge kontroller som sikrer at alle relevante poster er reguleret og til rigtige kurser. Denne kontrol kan bestå af gennemgå af væsentlige balancekonti (typisk bank, debitorer, kreditorer, hensatte forpligtelser etc.). Disse kan stikprøvevis testes til Nationalbankens officielle kurser. Denne kontrol er dog omfattende og meget manuel tung, og der kan være stor risiko for at ikke alle balanceposter i udenlandsk valuta afdækkes.

De fleste af de oftest benyttede og anerkendte ERP-systemer er opsat således, at denne regulering kan foretages automatisk som en evt. månedlig kørsel der kan igangsættes manuelt. Datainput kan ske i form af upload af kurser som kan hentes direkte fra Nationalbankens hjemmeside i Excel format. Der bør dog stadig være kontroller til stede som sikrer at indlæste kurser reelt er de korrekte, samt at der først foretages reguleringer når alle væsentlige reguleringer til balanceposter er foretaget. For nyere ERP-systemet er det muligt at benytte sig af web-baseret som henter aktuelle kurser direkte og registrering i systemet. Dette minimerer risikoen for at der ikke sker fejl i selve datatilførslen, hvorfor kompenserende kontroller helt kan elimineres.

Sikkerheden ved denne kontrol er at alle poster reguleres konsistent. Derudover sikres det at alle relevante poster reguleres og i alle enheder, såfremt de er opsat som bogføringskredse i samme ERP-system.

11.2.2.4 Hensættelse til fakturaer ej modtaget.

I henhold til Årsregnskabsloven, skal omkostninger som er afholdt i regnskabsåret være indregnet i den periode som den vedrører. Der kan forekomme situationer hvor ydelsen, eller varen er modtaget men faktura endnu ikke er modtaget. For at sikre at den indregnes, bør der foretages en hensættelse således disse indregnes i den korrekte periode. Det kan være utrolig svært at opgøre præcist, jo flere transaktioner der ligger i virksomheden. Væsentlige risici er at virksomheden mangler at medtage væsentlige omkostninger og at disse først bliver identificeret efter perioden/regnskabsåret er lukket.

Såfremt der ikke er elektronisk styring og opgørelse af omkostninger der skal hensættes, kan det overvejes om følgende kontroller skal implementeres for at imødekomme risici. Der kan udsendes besked til alle cost-centre ejere for at de kan bekræfte og opgøre, hvilke hensættelser der skal foretages. De vil antageligvis have "fingeren på pulsen" og er derved de rette personer til at opgøre disse omkostninger. Opgørelsen og hensættelserne kan sammenholdes med reelle modtaget fakturaer i nyt år, for at sikre at der ikke er foretaget overhensættelse. Derudover skal poster hvor varer er modtaget men ikke faktureret gennemgås, således hensættelse kan foretages. Fakturaer som er modtaget men ligger til godkendelse eller i proces, skal ligeledes fremskyndes eller hensættes. For at sikre risikoen for at der er modtaget faktura, men varer ikke er modtaget, bør der foretages gennemgang af indkøbsordre hvor vareregistrering endnu ikke er sket.

Disse kontroller kan dog være relativ omfattende og som altid bestå af en høj grad af skønsmæssig vurdering. Derudover er der stor risiko for at ikke alle omkostninger er medtaget og opgjort. Besvigelsesmæssigt, vil der ligge en risiko for, at omkostninger forsøges "skubbes" til næste

regnskabsperiode, således at resultatet ser bedre ud og derved evt. medføre højere bonusudbetalinger mv.

Ovenstående proces kan som sådan ikke automatiseres, men systemet kan benyttes til at øge graden af sikkerhed. For optimal sikkerhed kræves det dog, at virksomheden har implementeret et elektronisk indkøbsordresystem samt elektronisk fakturabehandlingssystem. Systemerne vil kunne give et mere pålideligt grundlag for opgørelse af hensættelser. Der vil kunne foretages gennemgang af åbne indkøbsordrer, fakturaer som er modtaget men ej godkendt ud fra registreringer i systemet. Grundlaget skal dog gennemgås manuelt for at sikre at der ikke hensættes til indkøbsordrer der ikke er relevante mv. For yderligere analyse af elektroniske indkøbsordrer og fakturaer henvises til gennemgang af PTP-analysen.

Som nævnt, vil implementering heraf sikre høj grad af fuldstændighed, men for at sikre tilstedeværelsen, bør der stadig foretages individuel gennemgang af væsentlige konti. Det undgås at der ikke ligger fysiske fakturaer i afdelingerne som ikke er modtaget. Det tidsmæssige forbrug ved opgørelse mv. vil derfor kunne blive reduceret. Hensættelser bør dog stadig sammenholdes med reelle fakturaer modtaget, således at væsentlige overhensættelser identificeres og korrigeres. Det vil være komplekst, hvis ikke umuligt at automatisere denne del af processen, medmindre der er en stram opfølgning på åbne indkøbsordre mv. Derudover kan hensættelser indeholde en væsentlig grad af skøn, som kræver den del manuel involvering.

11.2.2.5 Opgørelse og bogføring af rabatter fra leverandører

Ved større leverandører og faste leverandører, er det oftest set at aftaler indgås med forskellige former af rabatordninger og strukturer. For at sikre alle rabatter medtages og udregnes korrekt, bør der foretages monitoreringskontroller. Dette bliver i høj grad relevant såfremt der er tale om mængde rabatter som forøges over en periode og hvis mængde. Reelt bør denne del overvåges og opgøres af den pågældende leverandør, men såfremt der er tale om væsentlige beløb bør dette også ske af virksomheden selv.

For relevante leverandører skal der regelmæssigt foretages udtræk af køb og leverancer. Denne liste skal sammenholdes med aftalegrundlag og beregning af rabatter skal verificeres på denne måde. Egne beregninger sammenholdes med leverandørens opgørelse. Under forudsætning af rabatstrukturen er med faste satser og grænser, kan denne monitorering foretages automatisk i ERP-systemet. Ved opsætning af stamdata, bør der undersøges om der kan indlægges rabatsatser og mængdegrænser, således der på denne måde forekommer automatisk monitorering. Som udgangspunkt, bør rabatten ikke bogføres før denne er reel og accepteret af leverandøren. Ved at benytte nævnte funktioner, sikres pålideligt grundlag og monitorering.

11.2.2.6 Generelle manuelle reguleringer og posteringer

Stort set alle virksomheder har behov for der foretages manuelle reguleringer af højere eller mindre grad. Ovennævnte anbefalinger for automatiske kontroller vil reducere mængden af disse, men helt undgås kan de ikke. Der vil altid være skønsmæssige justeringer, som ikke kan fjernes for procedurerne. Risikoen for at der foretages ej-godkendte og fejlbehæftede posteringer er utrolig høj, såfremt der ikke foreligger kompenserende kontroller.

For at kompensere, bør der foretages et udtræk af alle væsentlige manuelle posteringer, som kontrolleres til underliggende dokumentation. Afvigelsesanalyser mv. vil til en hvis grad afdække eventuelle uhensigtsmæssigheder men afhænger af, på hvilket niveau denne er udført. Udover at afdække væsentlig fejl, vil en gennemgang af manuelle posteringer afdække besvigelseshandlinger i form af uregelmæssige posteringer foretaget af bestemte medarbejdere. Det handler derfor om at begrænse muligheden for at foretage posteringer til få relevante medarbejdere. For de få, bør manuelle posteringer, evt. over en vis størrelse, godkendes. Adgang til at foretage manuelle posteringer bør begrænses til få relevante personer og alle posteringer bør være knyttet op på brugernavne, således det altid vil være muligt at konstatere hvem der har foretaget den pågældende postering.

Til sikring af ovennævnte risici, kan der implementeres systemer, der understøtter godkendelse og bogføringsprocessen. I systemet er det muligt at udarbejde en bogføringskladde, hvor der angives konti, beløb, dato og hvorfor denne udarbejdes. Alt efter beløb og type, sendes den til godkendelse hos den "rigtige" person, hvorefter den efter godkendelse bogføres automatisk. Kombineres dette system med, at der ikke kan foretages direkte posteringer i finanssystemet, vil det være en stærk kontrol. Alle manuelle tilgange vil være dokumenteret, godkendt, overvåget og dokumenteret. Det skal bemærkes at denne funktionalitet ikke er tilgængelig i standard ERP-systemer, hvorfor der er tale om et sub-system.

Ovenstående giver et stærk værktøj til styring af manuelle posteringer, men vil gå ud over fleksibiliteten der ønskes i mange finansfunktioner. Såfremt alle posteringer skal godkendes, vil omfanget være ret stort, hvorfor værdien af godkendelsen vil falde. Der kan alternativt indsættes grænser, således at det kun er manuelle posteringer over en vis grænse der godkendes. Forslaget til applikation skal være i forlængelse med øvrige automatiseringer, således at rent manuelle transaktioner holdes til et absolut minimum. Det vil betyde at antallet falder væsentligt, hvorfor godkendelsesprocedurer vil give mest værdi. På samme måde skal godkendeshierakiet være hensigtsmæssigt sat op, så den godkendes af personer med de rette forudsætninger og kompetencer.

11.2.3 Afstemninger

Efter alle korrektioner er foretaget udføres afstemningskontroller, for at sikre overensstemmelser mellem sub-moduler. Udover afstemninger, udføres monitorering samt afstemning til ekstern bekræftelse/dokumentation. Der er valgt at følgende procedurer behandles:

1. Afstemning anlægskartotek til finans (RTR-12)
2. Afstemning kundekartotek til finans (RTR-13)
3. Afstemninger leverandørkartotek til finans. (RTR-14)
4. Afstemning af koncerninterne mellemværende. (RTR-15)
5. Monitorering af afslutningsprocessen (RTR-16)

Da nogle af ovenstående punkter bærer samme karakteristika og overordnede samme type af kontroller til afdækning af risici, behandles disse under samme punkt.

11.2.3.1 Afstemning af submodul til finans

Afstemning af anlægskartotek, kundekartotek, leverandør kartotek til finans udføres primært for at sikre overensstemmelse mellem modul og finans og dermed fuldstændigheden af de endelige tal. Differencer betyder at der er manglende bogføring eller registreringer i enten finans eller modulet. Denne kontrol udføres for langt de fleste virksomheder som en fast bestanddel af afslutningsprocessen. Af den type virksomhed der er afgrænset til, foretages det som oftest på en månedlig basis. I det kontrollerne har karakter af at være akkumulerende kontroller, er det strengt taget ikke nødvendigt at de udføres månedligt. I tilfælde af differencer, vil det være lettere at identificere og afgrænse fejl, såfremt de udføres i perioder frem for en gang om året.

Et vigtigt element i denne type af kontroller er ikke alene at de udføres, men at der foretages gennemgang og godkendelse, således det sikres at de er udført korrekt. Af tidsmæssig placering bør de udføres før de endelige tal fastlåses og rapporteres. I tilfælde af der konstateres differencer, skal det være muligt at følge op og bogføre fejlen på plads. På samme måde bør de være udført efter manuelle justeringer er foretaget, for at afdække at de også er udført korrekt.

For at forbedre kontrollen, bør det overvejes om relevante konti skal boleres, således det ikke er muligt at foretage manuelle posteringer. Implementeres dette, og i forlængelse med at der benyttes sub-moduler i ERP systemet, dvs. perfekt integration og overensstemmelse mellem modul og finans, minimeres risikoen for differencer. Det skal sikres at det er modulet som er det styrende element, dvs. anlægsaktiver afskrives i modulet i henhold til periode og type, og betalinger, fakturaer mv. registreres direkte i modulet. Er der gode kontroller på stamdata og hensigtsmæssig opsætning af brugerrettigheder som vil øge pålideligheden af registreringer i sub-modulet, vil der som udgangspunkt ikke kunne forekomme differencer mellem modul og finans. Afstemning vil derfor kunne undlades og væsentlig tid på opfølgning af differencer vil kunne

reduceres, evt. kan afstemning reduceres til en gang årligt, for at teste at integrationen og implementeringen er velfungerende.

11.2.3.2 Afstemning af koncerninterne mellemværende

For at sikre tilstedeværelse og fuldstændighed af koncerninterne mellemværende i bogføringen bør der foretages afstemning til relevante parter. Efter modparten har besvaret ligger næste øvelse i at foretage opfølgning på differencer, og om hvorvidt det er den ene eller anden part der mangler registrering i bogføringen. Dette arbejde kan være utrolig ressourcekrævende, afhængig af hvor mange koncernenheder der skal afstemmes med.

I tilfælde af at virksomheden behandles af samme funktion og bogføringskreds, dvs. samme platform, server, system mv. vil det være muligt at opsætte systemkontrol som sikrer overensstemmelse. Det kan opsættes på stamdata niveau, jf. RTR-3. Ved angivelse af bestemte koncerninterne parter i stamdata, kan det opsættes således at for disse enheder bogføres samtidig for relevante kredse. Med andre ord, hvis der bogføres et salg til en enhed i gruppen, vil systemet automatisk bogføre tilsvarende omkostninger og på koncern-kreditorkonto (koncerngæld) hos modparten. Der vil derfor sjældent kunne forekomme differencer mellem de relevante parter, da systemet sikrer overensstemmelse i bogføringen. Det vil i sidste ende, medføre at afstemninger mellem relevante enheder helt kan undlades.

Som nævnt tidligere er en meget vigtig forudsætning, at de pågældende enheder kører på samme systemer, platforme, server mv. Det er i realiteten langt fra alle virksomheder og tilhørende koncern parter der gør dette. I tilfælde af de ikke gør, skal afstemning til bekræftelser foretages, idet der ikke er øvrige kontroller der kan afdække risikoen for fejl.

11.2.3.3 Monitorering af afslutningsprocessen

Der er tidligere i afhandlingen opridset hvilket rækkefølge kontroller og procedurer bør udføres i. Faktum er at når der foretages rapportering og fastlåsning af de endelige tal, skal alle reguleringer og kontroller være foretaget, gennemgået og godkendt. Dette er ikke nødvendigt, såfremt der er tale om en lille finansfunktion der varetager kontrollen for få virksomheder eller enheder. Efterhånden som kompleksiteten og antallet af procedurer og kontroller der skal udføres, stilles der større krav til formalisering, monitorering af afslutningsprocessen. Risikoen er at kontroller udføres for sent, dvs. efter rapportering og det derved viser sig at grundlaget for rapportering er forkert. Derudover er der risiko for at kontroller slet ikke udføres eller er udført forkert grundet manglende gennemgang og godkendelse heraf.

For styring af den proces kan der udarbejdes "check-lister", hvor alle handlinger er beskrevet og hvornår de skal udføres. Der kan herefter foretages formel attestation for henholdsvis udfører og godkender, således at der kan foretages kontrol med dette. Listen skal være centralt tilgængelig således der ikke igangsættes rapportering før alt er færdigt. Ulempen er at finansfunktioner, som varetager forskellige opgaver sidder geografisk spredt, hvorfor der er behov for et stærkere værktøj til denne monitorering.

Til komplekse funktioner, anbefales implementering af et centralt styret værktøj, eventuelt i form af en sharepoint web baseret løsning, hvor dokumentation kan uploades og der kan angives hvem der har udført og godkendt. For at sikre dokumentationen, bør der i løsningen implementeres sikkerhed således at der ikke kan ændres i dokumentationen efter godkendelse. Derudover skal opgaverne tildeles specifikke bruger, så den udføres og godkendes af de rigtige personer. Bruget af værktøjer, kræver central monitorering af status på de enkelte områder og enheder.

Som nævnt, skal vurdering af hvorvidt der skal foretages implementering afhænge af finansfunktionens struktur, mængde af opgaver, kompleksitet mv. Denne vurdering skal sammenholdes med omkostninger forbundet med konstruktion og implementering af løsning.

11.2.4 Rapportering og afvigelsesanalyser

Denne del er de afsluttende procedurer i afslutningsprocessen. Selve rapporteringen og grundlaget heraf, sidestilles med de endelige tal som vil danne grundlag for årsrapporten og vil blive revideret af den eksterne revisor. Der kan være forskel på, hvorvidt der er tale om månedsrapportering eller årsrapportering og derved omfanget af handlinger i den forbindelse. Ligeledes er det eksempelvis ikke månedsrapportering der nødvendigvis eskaleres op til bestyrelsen, men kun kvartals- eller årsrapporten. Afhandlingen vil ikke behandles disse forskelle, men afgrænses til de generiske handlinger som antageligvis finder sted i hovedparten af afgrænsede virksomheder:

1. Rapportering og ledelsesrapportering (RTR-17)
2. Budgetopfølgning og afvigelsesanalyser (RTR-18)

Grunden til ovenstående to punkter anses som værende væsentlige, er at ledelsesrapporteringen oftest vil danne baggrund for beslutninger og opfølgning på tidligere beslutninger. For virksomhedens side vil det derfor være en vigtig forudsætning at disse tal er pålidelige og korrekte. Der bør derfor være kontroller som sikrer dette. Ud fra et revisionsmæssigt synspunkt vil dette ikke være et væsentligt element, da udgangspunktet vil være et direkte udtræk fra finanssystemet. Det vil herefter blive testet at tallene i årsrapporten er i overensstemmelse med den reviderede balance.

Afvigelses- og budgetopfølgningen er et vigtigt element i den daglige drift og styring heraf. Formålet er ikke at identificere alle fejl, men væsentlige afvigelser vil blive identificeret af den pågældende ansvarlige medarbejder. Disse vil antageligvis blive fulgt op på og afdækket. Denne

procedure vil derfor fungere som en kompenserende kontrol for alle handlinger mv. foretaget inden. Styrken af kontrollen afhænger af på hvilket niveau den er foretaget og detaljeringsgraden heraf. Udover selve den formelle gennemgang, vil der ud fra de fastlåste tal blive foretaget en form for "controlling", hvor udvikling analyseres og kommenteres.

Fælles for begge typer af afsluttende handlinger, er der er risiko for at de er baseret på forkert grundlag, dvs. ikke i overensstemmelse med de fastlåste tal. Risikoen er specielt høj, såfremt rapportering og analyse udføres manuelt dvs. manuel overførsel af tal som bearbejdning i rapporten. Som minimum bør der foretages manuel afstemning mellem rapportering/analyse til rapportgrundlag. Afstemning skal kunne dokumenteres og godkendes.

Alternativt kan der som forslag, implementeres et elektronisk rapporteringsværktøj. Værktøjet vil kunne trække balancer direkte fra finanssystemet og foretage kontroller af indre sammenhænge (aktiver og passiver balancerer, afstemning til primobalance mv.) Værktøjet vil kunne danne grundlag for både ledelsesrapportering og diverse analyser. Dette vil øge sikkerheden for datagrundlaget væsentligt, og sikre at der ikke foretages uautoriseret ændringer i selve rapporteringen. Derudover kan den manuelle tid brugt på afstemning reduceres eller helt elimineres. En anden fordel er at det i systemet med fordel kan sættes op, således afvigelser beregnes og evt. beregning af KPI'er.

Implementering bør suppleres med at vedligeholdelse, initiering og ikke mindst rette-adgang skal styres centralt og derved sikres at alle handlinger er udført og tallene er fastlåst før dette sker.

11.3 Closing Excellence med fokus på effektivisering og optimering

Der er i ovenstående afsnit analyseret og redegjort for hvilke muligheder der specifikt kan implementeres for at afdække de enkelte afgrænsede risici. Vores tilgang har været drevet ud fra synspunktet om automatisering vha. IT-systemer og forebyggende kontroller. Disse forslag og muligheder har indtil nu været gennemgået, analyseret og kommenteret på specifikt niveau. Der

vil i efterfølgende afsnit redegøres for hvilke udfordringer virksomhederne står over for i forbindelse med RTR processen og hvilke effekter et øget brug af automatisering og IT-værktøjer overordnet har på processen.

EY udgav i November 2011 en publikation med titlen "Closing Excellence", hvor formålet var at bidrage med værktøjer til udviklingen og forbedring af virksomheders finansielle rapporteringsproces.

I publikationen angiver EY 10 gode råd til bedre implementering. Heri indgår "standardiser forretningsgange og interne kontroller". Det angives at en standardisering vil øge overblikket, medføre højere kvalitet og reduktion af personafhængighed. Dette punkt skal ses i relation med et punkt hvor en automatisering af forretningsgange anbefales. Dette vil ifølge EY, reducere risikoen for fejl i den finansielle rapportering og øge hastigheden af rapporteringen. Ovenstående anbefalinger understøtter vores antagelser og konklusioner, idet vores anbefalinger går på benyttelse af IT-værktøjer, og ikke mindst minimering af manuel bearbejdning og personafhængighed.

En væsentlig fordel er ikke alene at kontrolmiljøet styrkes da kontrollerne bliver forebyggende og sandsynligheden for fejl falder grundet lavere grad af manuel involvering. Der opnås også en mere effektiv RTR-proces. En effektiv RTR-proces vil være drevet af effektivisering og omkostningsminimering, men også af finansfunktionernes roller er væsentlig under forandring. Der stilles i højere grad krav til, at finansfunktionen går fra at være den kontrollerende og producerende enhed, til den mere analyserende enhed. Effektiv rapporteringsproces vil minimere tidsforbrug på kontroller og derved frigøre mere tid til analyser og derved understøtte i den forandring. Dette er et væsentligt fokusområde og understøttes ved at 74% af de deltagende virksomheder anser det som en høj prioritet at denne proces forbedres.

Som nævnt, er IT-systemer et vigtigt værktøj i den transformation, IT-systemer. De undersøgte virksomheder, angiver netop at IT-systemerne er den største udfordring i den proces, og at 57 % af deltagerne ikke har et fuldt ud integreret IT-system, hvilket øger nødvendigheden af afstemninger og øvrige manuelle kontrolprocedurer. Det ses at virksomheder som har en effektiv proces, har et bedre integreret it-struktur til understøttelse af sub-moduler og rapporteringsværktøj.

Vores analyse og forslag er derved i høj grad relevante, da det er et fokusområde for virksomhederne finansfunktion og publikationen angiver at der er plads til forbedringer.

11.4 Delkonklusion

Analyse af RTR- processen har afdækket at der for afgrænsede områder, kan opnås høj grad af automatisering ved brug af IT-værktøjer, enten som et sub-modul men også som en integreret del af finanssystemet. For at det skal kunne lade sig gøre, skal kontrollerne omkring stamdata delen og hele processen for hvordan data kommer i systemet være effektive. Såfremt det kan styres vil der i langt lavere grad være behov for kompenserende manuelle kontroller. Dette gælder primært områder indenfor ERP-data, men også indgangen af manuelle posteringer, og til sidst i den finansielle rapportering. Ulempen for alle systembaserede anbefalinger er at det er mere komplekst at implementere disse løsninger, og der vil oftest være store omkostninger forbundet hermed. Virksomhederne bør dog vurdere hvorvidt denne investering skal foretages. Set i lyset af det er virksomhedens målsætning at profitmaksimere og ikke mindst ekspandere og forøge aktivitet, vil det helt klart tale for en sådan investering. Et manuelt tungt kontrolmiljø vil kræve yderligere tilførsel af ressourcer og tiden forbrugt på kontroller vil øges efterhånden som mængden af transaktioner og kompleksiteten øges. Ligeledes vil det kræve større indsat til monitorering og kontrol. Omkostningerne til systemimplementering vil ligeledes øges, efterhånden som virksomheden vokser.

Implementering af systemløsninger og fokus på effektivisering er et stort fokusområde fremadrettet. IT-systemer vil uden tvivl kunne reducere ressourcer således de kan benyttes på

analytiske opgaver. Det forventes i højere grad at finansfunktioner bliver mere forretningsorienteret og samtidig sikre at pålideligheden af den finansielle rapportering øges. Det stiller nye og større krav til medarbejdere, processer og IT-systemer.

12. Konklusion:

Afhandlingens formål er, at vurdere hvordan interne kontroller kan effektiviseres i danske virksomheder under regnskabsklasse C, uden at effektiviseringen har negativ effekt på pålideligheden af de finansielle rapporteringer.

Før dette kan vurderes er det nødvendigt at definere, hvad der forstås ved "interne kontroller" og relevante risici. Der er i det anderkendte rammeværktøj, som er udarbejdet af COSO, lagt op til hvilke overvejelser virksomheder bør have i forbindelse med både risikovillighed og hvilke forholdsregler der med fordel kan foretages alt efter risikovillighed. Rammeværktøjet er en kronologisk vejledning til, hvordan hensigtsmæssig intern kontrol etableres. En effektiv intern kontrol kan alene opnås, når der hersker et hensigtsmæssigt kontrolmiljø og alle risici er vurderet og afdækket af relevante kontrolaktiviteter.

Den øgede globalisering og tilhørende ændrede struktur af virksomheder og kapitalmarkederne medvirkede til øget efterspørgsel på åbenhed og pålidelig rapportering af god selskabsledelse. Det indebærer klar definering af bestyrelsen og direktionens rolle og vigtigheden af kommunikation overfor aktionærer og interessenter. Intern kontrol starter derved på bestyrelsesniveau og ikke alene med de fornødne procedurer skal være implementeret og monitoreres i henhold til COSO, der skal i henhold til anbefalinger foretages rapportering af disse.

Ovenstående udvikling inden for Corporate Governance har forankret sig i henholdsvis Årsregnskabsloven og Selskabsloven, hvor det i 2008 for første gang blev lovpligtigt, for børsnoterede virksomheder, at rapportere på effektiviteten af den interne kontrol. Dette vedrører dog kun børsnoterede virksomheder, men den øgede offentlige interesse er medvirkende til, at kvaliteten af den interne kontrol i børsnoterede virksomheder styrkes. Denne udvikling vil antageligvis påvirke virksomheder under regnskabsklasse C i en positiv retning idet effektiv intern kontrol anses for "*best practice*".

En styrkelse af virksomhedens interne kontroller og udpræget anvendelse af applikationskontroller styrker sikkerheden og dermed minimerer risikoen for fejl, som i sidste ende betyder, at omfanget af den eksterne revisors arbejdshandlinger falder i takt med at sikkerheden øges. Der kan altså være en yderligere besparelse at hente på revisionshonoraret.

Den finansielle krise har medført at effektivisering og omkostningsminimering er i fokus for danske virksomheder. Kravet om valid rapportering fra aktionærer og interessenter består, hvorfor der skal effektiviseres i en tilstrækkelig grad uden at dette har væsentlig indflydelse på den interne kontrol og monitoreringen heraf.

Med udgangspunkt i ovenstående, der tilsiger at fokus er på såvel risikostyring som optimering, har afhandlingen analyseret hvilke risici der kan anses for generiske og dermed vurderet hvilke kontrolaktiviteter der kan etableres til afdækning af de enkelte risici under de to generiske forretningsgange "Purchase-To-Pay" og "Record-To-Report". På baggrund af analysen kan det konkluderes, at der kan opnås effektivisering af de interne kontroller der udføres. En overgang fra manuelle kontroller til systembaserede kontroller styrker sikkerheden, da muligheden for at omgå kontrollen mindskes. Den tidsmæssige placering af de interne kontroller er ligeledes afgørende for styrken af kontrolaktiviteten. Analysen finder, at anvendelsen af forebyggende applikationskontroller øger sikkerheden, og dermed reducerer behovet for opdagende manuelle kontroller. Der opnås hermed større sikkerhed mindre tidskrævende kontrolaktiviteter.

Implementeringen af applikationskontroller kan medfører væsentlige omkostninger i forbindelse med tilkøb eller tilpasninger til det eksisterende ERP-system. Tilpasninger til ERP-systemet vil desuden være underlagt en testfase, hvor omfanget kan varierer alt efter tilpasningen. Virksomheden bør derfor foretage en vurdering af, hvorvidt investeringen bør gennemføres. Finansfunktionens overgang fra producerende til analyserende enhed, samt den øgede globalisering stiller større krav til standardisering og effektivisering. Elementer som bør vægte tungt i vurderingen.

Afhandlingen kan altså konkludere, at det er muligt at effektiviserer de interne kontroller, uden at det har negativ indflydelse på pålideligheden af den finansielle rapportering. Effektivisering i de generiske forretningsgange kan opnås via systematisering af de interne kontroller og via intelligent udnyttelse af ERP-systemets muligheder. Omkostningsminimeringen på hver enkel kontrolaktivitet kan måles umiddelbart efter overgangen fra manuel til applikationskontrol, men den samlede effekt vil være påvirket af omkostninger til implementering. Der kan desuden være systemmæssige begrænsninger i virksomhedernes ERP-system, som kan besværlig- eller umuliggøre etableringen af enkelte af de anbefalede kontrolaktiviteter. Det kan dog konkluderes, at applikationskontroller er at foretrække i tilfælde, hvor anvendelsen af disse er mulig.

13. Perspektivering

Finansfunktionerne i Danmark og antageligvis globalt, gennemgår en væsentlig transformation, fra at være den producerende enhed, til at skulle støtte den resterende del af virksomheden med analyse og levere pålidelig information rettidigt⁶⁵. Dette krav er blevet mere relevant efter finanskrisen hvor der er øget krav til omkostningsminimering og fokus på effektiv udnyttelse. Virksomhederne står derved overfor øget kvantitative og kvalitative krav, samtidig med kravet om det skal leveres så effektivt som muligt. Denne transition kan illustreres som følgende:

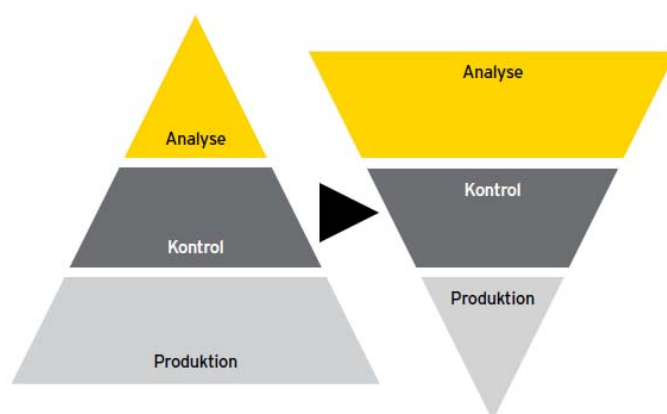


fig. xxx: Ernst & Young

I takt med at virksomhederne bliver mere globaliserede, vil mængden af transaktioner medføre at kompleksiteten og omfanget af transaktionskæderne forøges, hvorfor det vil stille yderligere krav til hvordan risici imødegås. Som det fremgår af ovenstående figur, vil kontrolelementet ikke blive reduceret, idet risici altid vil være til stede og såfremt disse ikke imødegås, have væsentlige konsekvenser for virksomheden. Den øgede kompleksitet og dynamik som globaliseringen medfører, taler for at mængden og typen af risici, vil blive forøget og ændret. Hvad der anses som værende relevante og væsentlige risici på nuværende tidspunkt, vil antageligvis være mindre relevante og erstattet med nye.

Et eksempel på dette, er det øgede brug af SSC eller BPO løsninger. Denne udvikling vinder større indpas, da det er en mulighed for at flytte selve produktionsdelen til lande hvor omkostningsniveauet er lavere og derved frigøres ressourcer til analyserende opgaver. Dette vil

⁶⁵ "Closing Excellence - En analyse af finansielle rapporteringsprocesser i 60 store og mellemstore danske virksomheder", 2011, s 8

stille større krav til kontrolmiljøet og sammensætningen af kontrollerne. Kulturelle forskellige, geografisk placering, forskellige tidszoner mv. kan alle medføre at forudsætninger for eksempelvis at udføre en manuel kontrol vil blive ændret. Dette kan være alt lige fra godkendelselementet, tidsmæssige placering mv. som reelt kan øge risikoen for at kontrollen ikke bliver udført korrekt.

For at imødekomme ovenstående tendenser og udfordringer, bør det derfor være oplagt at fokus øges på IT-systemer til understøttelse af forretning og processerne. Dels fordi det vil øge pålideligheden, såfremt kontrollerne er designet og implementeret korrekt, men også ud fra et optimerings- og effektiviseringsperspektiv. Ud fra et revisionsmæssigt synspunkt, vil effektive automatiske medføre at en større del af revisionsbeviset kan baseres på test af kontroller og derved kan antallet af kompenserende substanshandlinger reduceres. Det vil medføre at revisor til en hvis grad, kan effektivisere i form af reducerede ressourceforbrug i forbindelse med revisionen⁶⁶. I en branche hvor konkurrencen er høj vil det med visse antagelser medføre at der kan reduceres på honoraret. Dog vil det antageligvis betyde, at der lægges større fokus på IT generelle kontroller i form af procedurer for adgangsrettigheder, serveropbevaring, nødplaner, overholdelse af bogføringslovens krav mv.

Afhandlingen er som beskrevet i vores tilgang til analysen, baseret på vurdering af generiske risici og generiske forretningsgange. Grundet at virksomhederne opererer på dynamiske markeder og under miljøer som er under konstant forandring, vil det betyde, at der fra virksomhedens synspunkt, bør være et konstant fokus på at forbedre kontroller og identificere nye risici som skal afdækkes. Dette er en vedvarende proces, og betyder at et effektivt og "stærkt" kontrolmiljø kan ændre sig til det modsatte, såfremt der ikke foretages monitorering og løbende opfølgning. Lovgivningsmæssigt, er det forventeligt at der fra omverden stilles større krav, grundet den øgede globaliseringen. Forventningen fra aktionærer, investorer og interessenter vil blive øget og det vil reflekteres i lovgivningen og standarder. Fremgangsmåden for at designe et kontrolmiljø, der både er effektivt og kan imødekomme fremtidige udfordringer, bør dog stadig bestå af at der fokuseres på systemer og forebyggende kontroller. Dette vil efter vores vurdering ikke blive ændret, men

⁶⁶ Understøttet af interview med partner og statsautoriseret revisor, Brian Stubbetoft, jf. bilag 3

tværtimod være en større og vigtigere forudsætning. Udfordringerne vil derfor bestå i hvor gode virksomhederne er til at identificere nye væsentlige risici og hvor hurtige de kan tilrette kontrolmiljøet herefter.

Bilagsoversigt

Bilag 1 - Analyse af PTP-Processen

Bilag 2 - Analyse af RTR-Processen

Bilag 3 - Interview med Partner (Ernst & Young), Statsautoriseret revisor Brian Stubbetoft

Bilag 4 - Bekræftelse af generiske risici og forslag 1 (Brian Stubbetoft)

Bilag 5 - Vurdering af mulighed for implementering i ERP-systemer, Senior konsulent, KPMG, Jesper Kaasgaard

Bilag 1: Analyse af PTP-processen

Sub-Proces	Ref	Beskrivelse	Risici	Tilstedeværelse / Forkonst	Fuldstændighed	Nøjagtighed / Variansanalyse	Periodafgrænsning / Rettighed og fordeling	Klassifikation	Forslag 1	Forslag 2 (fortrukne)	Fordele ved anvendelse forslag 2.	Ulemper ved anvendelse forslag 2.	Vurdering af systemunderstøttelse, Foretaget af Jesper Kaasgaard. (ERP Implementeringspecialist, KPMG, jf. bilag 5)
Leverandører og stamdata.	PTP-1	Nyoprettelser af stamdata.	Ufuldstændige stamdata i kreditormodulet (eventuelt manglende bankdata vil umuliggøre betaling, og opfølgning herpå vil være omfattende).	X	X				1) Begrænsede brugerrettigheder i stamdatamodul herunder hensigtsmæssig funktionsadskillelse. [Relevant for samtlige punkter under behandlingen af stamdata.] 2) Gennemgang af oversigt over nyoprettelser af stamdata. 3) Stikprøvevis kontrol af nyoprettelser for fuldstændighed.	1) Begrænsede brugerrettigheder i stamdatamodul herunder hensigtsmæssig funktionsadskillelse. [Relevant for samtlige punkter under behandlingen af stamdata.] 2) Opsætning og definering af stamdatasystem, hvor der angives obligatoriske felter for stamdata. Således disse er ufuldstændige, vil kreditoroprettelsen blive blokeret. 3) Opsætning systemcheck for obligatoriske felter(tilstrækkelige cifre i cvr- nr., korrekt formalia for bankkonti mv.).	1) Forebyggende kontrol fremfor opdagende. 2) Applikationskontrol(øget sikkerhed for fuldstændigheden af nyoprettede leverandør stamdata). 3) Minimering af tidsforbrug ved anvendelse af applikationskontrol.	1) Mere kompleks implementering, da ændringer til ERP-systemet kan være forbundet med omfattende tests for, at sikre at systemet fungerer efter hensigten.	1) Alle gængse ERP systemer vil have brugerrettigheder som styrer og begrænser brugerens adgang til forskellige moduler og herunder muligheder for at indsætte, rette og slette stamdata. 2) Ikke alle systemer har mulighed for at angive felter som obligatoriske, og dermed spærre en kreditord indtil alle felter oprettet. Der er felter som naturligt er obligatoriske f.eks. opsætning af bogføring - uden disse er gennemførelse af transaktion på kreditord ikke mulig. 3) Der er flere ERP systemer som ikke har en logik, som gør det muligt at validere input, for f.eks. bankkonti - men for CVR-nr vil mange ERP-systemer kunne gennemføre en validitets-kontrol
Leverandører og stamdata.	PTP-2	Oprettelse eller ændring af stamdata.	Fejlagtige stamdata angivet i kreditormodulet.	X	X				1) Gennemgang af oversigt over nyoprettelser og ændringer i stamdata. 2) Stikprøvevis kontrol af nyoprettelser og ændringer til underliggende dokumentation.	1) Implementering af systembaseret godkendelseshierki, således at nyoprettede eller ændrede bankdata skal godkendes af en anden funktion. 2) Godkendelsesproceduren skal indeholde en verificering af bankdata. 3) Oprettelse af systemblokade for betalinger før leverandørens stamdata er verificeret og godkendt.	1) Forebyggende kontrol fremfor opdagende. 2) Applikationskontrol(øget sikkerhed for at leverandørstamdata er korrekt. 3) Minimering af tidsforbrug ved anvendelse af applikationskontrol.	1) Mere kompleks implementering, da virksomheden bør tage stilling til, hvordan verificeringen bliver angivet i systemet, og da ændringer til ERP-systemet kan være forbundet med omfattende tests for, at sikre at systemet fungerer efter hensigten.	1) Ikke alle ERP systemer har indbyggede proces/procedure flows, som understøtter et godkendelsesflow af stamdata. Andre ERP systemer har indbyggede workflow muligheder. 2) For de systemer med workflow vil det være muligt selv at designe workflow. 3) Ikke alle systemer vil have en spærring på leverandør som hænger sammen med færdiggørelse af stamdata. Nogle stamdata er naturligt obligatoriske for at en transaktion kan gennemføres - f.eks. bogføringsopsætning.
Leverandører og stamdata.	PTP-3	Oprettelse af samme kreditord gentagne gange.	Oprettelse af samme kreditord gentagne gange	X					1) Gennemgang af oversigt over ændringer i kreditordmodul. 2) Stikprøvevis kontrol af oprettelser og ændringer.	1) Oprettelse af systemcheck for leverandørstamdata(kontrol af f.eks. Cvr-nr., bankdata, adresse mv. for at identificerer dupletter), således at det ikke er muligt at oprette en leverandørstamdata flere gange).	1) Forebyggende kontrol fremfor opdagende. 2) Applikationskontrol(øget sikkerhed for at leverandørstamdata kun fremgår under én leverandør i systemet. 3) Minimering af tidsforbrug ved anvendelse af applikationskontrol.	1) Mere kompleks implementering, da virksomheden bør tage stilling til, hvordan et givent godkendelseshieraki skal tage sig ud, og da ændringer til ERP- systemet kan være forbundet med omfattende tests for, at sikre at systemet fungerer efter hensigten.	1) Det er kun muligt at for tage et automatisk check på helt specifikke og nøjagtige felter. Det er f.eks. CVR-nummer, og mange systemer checker at der kun er en leverandør med et unikt CVR-nr. Det er derimod ikke muligt at checke om flere kunder har samme adresse, da det er ren fritext og performance mæssigt ikke hensigtsmæssigt.

Bilag 1 (fortsat 2/4)

Sub-Proces	Ref	Beskrivelse	Risici	Tilstedeværelse / Forekomst	Fuldstændighed	Nøjagtighed / Værdiansættelse	Periodisgrænsning / Rettighed og fordeling	Klassifikation	Forslag 1	Forslag 2 (fortrukne)	Fordele ved anvendelse forslag 2.	Ulemper ved anvendelse forslag 2.	Vurdering af systemunderstøttelse, Foretaget af Jesper Kaasgaard. (ERP implementeringspecialist, KPMG, jf. bilag 5)
Leverandører og stamdata.	PTP-4	Sletning af stamdata.	Uhensigtsmæssig sletning af stamdata		X				1) Gennemgang af oversigt over slettede stamdata i kreditormodul.	1) Oprettelse af systemblokada hvis en kreditor med åbenstående poster forsøges slettet. 2) Applikationskontrol(øget sikkerhed for at leverandørstamdata er korrekt. 3) Minimering af tidsforbrug ved anvendelse af applikationskontrol.	1) Forebyggende kontrol fremfor opdagende. 2) Applikationskontrol(øget sikkerhed for at leverandørstamdata er korrekt. 3) Minimering af tidsforbrug ved anvendelse af applikationskontrol.	1) Mere kompleks implementering, da ændringer til ERP-systemet kan være forbundet med omfattende tests for, at sikre at systemet fungerer efter hensigten.	1) Man kan ikke slette stamdata med åbne poster i et ERP system
Leverandører og stamdata.	PTP-5	Blokering af bestemte leverandører.	Betaling og køb foretages hos leverandør, som er blokeret grundet uoverensstemmelser, mangler i modtagne varer mv.	X	X				1) Gennemgå kontoudtog for blokerede leverandører. 2) Kontrollere, om der er foretaget køb eller betalt til leverandøren.	1) Implementering af systemblokada på leverandørstamdataniveau, således at det ikke er muligt at oprette indkøbsordre eller foretage betaling til blokerede leverandører. 2) Muligheden for oprettelse og fjernelse af blokade bør systemmæssigt begrænses.	1) Forebyggende kontrol fremfor opdagende. 2) Applikationskontrol(øget sikkerhed for at der ikke foretages indkøb hos blokerede leverandører. 3) Minimering af tidsforbrug ved anvendelse af applikationskontrol.	1) Mere kompleks implementering, da ændringer til ERP-systemet kan være forbundet med omfattende tests for, at sikre at systemet fungerer efter hensigten.	1) Det er muligt at angive at en leverandør er spærret, hvilket vil umuliggøre gennemførelse af en transaktion for den pågældende kreditor. 2) I mindre ERP systemer er adgangsbegrænsningen på tabelniveau. Det betyder at hvis en bruger har adgang til at rette på en kreditor vil også være muligt for den bruger at rette på om en kreditor er spærret eller ej. Med andre ord alle brugere som har rettighed til at ændre på kreditor stamdata kan rette på blokeringen.
Ordreafgivelse	PTP-6	Godkendelse af ordreafgivelser.	Der foretages et uautoriserede køb.	X		X			1) Køb skal godkendes manuelt via godkendelse af ordrebekræftelse, efter interne retningslinjer. 2) Kontrol af modtagne fakturaer til godkendte afgivne ordre.	1) Implementering af elektronisk indkøbsordresystem. 2) Opsætning af godkendelseshieraki, således at ordren godkendes af en relevant leder. Godkendelse af købsordren skal sikre omkostningen vedrører virksomheden og om den vedrører den respektive afdeling/projekt/periode/regnskabspost. 3) Systemcheck af modtagne fakturaer til godkendte ordre.	1) Forebyggende kontrol fremfor opdagende(indkøb godkendes inden ordren afgives fremfor efter modtagelse af faktura). 2) Applikationskontrol(øget sikkerhed for at ordre og dermed omkostning er korrekt godkendt. 3) Minimering af tidsforbrug ved anvendelse af applikationskontrol. 4) Mulighed for monitorering af hvorvidt godkendelser sker rettidigt.	1) Mere kompleks implementering, da ændringer til ERP-systemet kan være forbundet med omfattende tests for, at sikre at systemet fungerer efter hensigten.	1) Erp systemer har et indkøbsmodul 2) Det er i alle gængse ERP systemer muligt at opsætte et godkendelseshieraki i ordresystemet. Denne opsætning kan defineres ud fra beløbsstørrelses såfremt det er relevant. 3) Med et fakturascanningssystem, som kan tilkøbes til ERP systemet, hvis det ikke er med i standardpakken, muliggøres match mellem ordre og faktura.

Bilag 1 (fortsat 3/4)

Sub-Proces	Ref	Beskrivelse	Risici	Tilslutning til Forekomst	Rulleskema Rulleskema	Nøjagtighed/ Værdiansættelse	Periodisering/ Rettigheder og forpligtelse	Klassifikation	Forslag 1	Forslag 2 (fortrukne)	Fordele ved anvendelse forslag 2.	Ulemper ved anvendelse forslag 2.	Vurdering af systemunderstøttelse, Foretaget af Jesper Kaasgaard. (ERP Implementeringspecialist, KPMG, jf. bilag 5)
Varemodtagelse	PTP-7	Kontrol af modtagne varer til godkendt afgivet ordre og til modtaget leverandørfaktura.	Modtagne varer der afviger fra godkendt afgivet ordre accepteres.	X	X		X		1) Manuel 3-vejs match mellem ordrefaktura, varemodtagelse og faktura. Med udgangspunkt i modtagne varer. 2) Afvisning af varer ved væsentlig afvigelse. 3) Gennemgang af: - modtagne varer der ikke kan matches til godkendt ordre eller leverandørfakturaer. - modtagne fakturaer der ikke kan matches til en godkendt ordre eller varemodtagelse.	[Det forudsættes at der anvendes et elektronisk indkøbsordresystem, jf. PTP-6.] 1) Anvendelse af elektronisk varemodtagelse. 2) Systembaseret 3-vejs match mellem ordrefaktura, varemodtagelse og faktura med udgangspunkt i afgivne ordre. 3) Monitorering af afvigelser mellem varemodtagelser og godkendte ordre.	1) Øget sikkerhed for, at der sker behørig godkendelse, og at der er overensstemmelse mellem ordre, varemodtagelse og leverandørfaktura. 2) Mimimeret tidsforbrug til kontrol af overensstemmelse. 3) Værktøjer til monitorering af procestider.	1) Mere kompleks implementering, da ændringer til ERP-systemet kan være forbundet med omfattende tests for, at sikre at systemet fungerer efter hensigten.	1) Nogle ERP systemer har faktura-scanningssystem, andre systemer kan det tilkøbes. 2) Det er aftalen med den enkelte leverandør, som bestemmer om elektronisk fakturering er et krav. ERP systemet kan håndtere både manuelle og elektroniske fakturaer. Det er ikke i alle lande at elektroniske fakturaer er lige udbredt. 3) Faktura-indscanningssystemet håndterer modtagelsesdato (scanningsdato)
Håndtering af leverandørfakturaer.	PTP-8	Registrering af modtagne fakturaer.	Ikke alle modtagne leverandørfakturaer behandles.		X				1) Alle fakturaer modtages centralt, og der attesteres for modtagelse inkl. datering for modtagelse. 2) Forregistrering af modtagne fakturaer. 3) Perioden mellem modtagelse og behandling af leverandørfakturaer monitoreres.	1) Anvendelse af elektronisk fakturasytem, hvor fakturaer modtaget via mail uploades automatisk eller fysisk modtagne fakturaer indscannes og uploades. 2) Fakturaer bør som udgangspunkt kun modtages elektronisk i central mail. 3) Forregistrering af modtagne fakturaer. 4) Ved indscanning angiver systemet, hvornår faktura er modtaget.	1) Øget sikkerhed for at samtlige modtagne fakturaer behandles ved anvendelse af central mail box. 2) Tidsbesparelse ved færre manuelle distributioner og mindre monitorering.	1) Mere kompleks implementering, da ændringer til ERP-systemet kan være forbundet med omfattende tests for, at sikre at systemet fungerer efter hensigten. 2) Leverandører skal endvidere underrettes om, at virksomheden fremover ønsker at modtage fakturaer elektronisk hvis muligt.	1) Større ERP systemer har godkendelses flow, hvor der er muligt at definere godkendelsestolerancer, og godkendelsesprocedurer. 2) ERP systemer kan matche ordre og faktura, og der kan defineres tolerancer for om godkendelsesproces skal aktiveres.
Behandling af leverandørfakturaer.	PTP-9	Verificering af leverandørfakturaer.	Fiktive eller fejlbehæftede leverandørfakturaer behandles.	X		X	X		1) Manuel distribution og manuel godkendelse via attestation på fysisk bilag. 2) Kontrol af hvorvidt godkendelse er sket i overensstemmelse med godkendelseshierakiet. 3) Kontrol af fakturaer i henhold til godkendt ordre.	[Det forudsættes at der anvendes et elektronisk indkøbsordresystem, jf. PTP-6.] 1) Anvendelse af elektronisk godkendelsesflow til distribution og godkendelse af leverandørfakturaer uden foregående indkøbsordre. 2) Anvendelse af systemcheck til kontrol af overensstemmelse mellem godkendt afgivet ordre og modtaget leverandørfaktura. Er der overensstemmelse mellem godkendt ordre og modtaget leverandørfaktura er godkendelse af leverandørfaktura ikke nødvendig.	1) Anvendelsen af elektronisk godkendelsesflow øger sikkerheden for, at godkendelser sker i henhold til godkendelseshierakiet. 2) Minimering af tidforbrug anvendt under godkendelsesproceduren. 3) Værktøjer til monitorering af procestider.	1) Mere kompleks implementering, da ændringer til ERP-systemet kan være forbundet med omfattende tests for, at sikre at systemet fungerer efter hensigten.	1) For systemer med indbygget workflow er det muligt at arbejde med automatisk bogføring, såfremt faktura og ordre matcher indenfor godkendt tolerance 2) For nogen ERP systemer checkes først for korrekt angivelse af dimensioner (omkostningstype/afdeling/projekt mv) i forbindelse med bogføring og dermed ikke ved ordreoprettelse

Bilag 1 (Fortsat 3/4)

Sub-Proces	Ref	Beskrivelse	Risici	Tilsvarende/ Forekomst	Fuldstændighed	Nøjagtighed/ Vend anstøtelse	Periodisering/ Rettighed og fordeling	Klassifikation	Forslag 1	Forslag 2 (fortrukne)	Fordele ved anvendelse forslag 2.	Ulemper ved anvendelse forslag 2.	Vurdering af systemunderstøttelse, Foretaget af Jesper Kaasgaard. (ERP implementeringspecialist, KPMG, jf. bilag 5)
Behandling af leverandørfakturaer.	PTP- 10	Registrering af fakturaer i finanssystemet.	Forkert registrering af leverandørfakturaer.				X	X	1) Gennemgang af væsentlige leverandørfakturaer, og kontrol af behørig behandling. 2) Afvigelsesanalyse (analyse af budgetafvigelser, omkostninger pr. afdeling/projekt mv.). 3) Gennemgang af væsentlige balancekonti for kontrol af forkert registrering.	1) Automatisk bogføring ved overestemmelse mellem godkendt ordre, varemodtagelse og leverandørfaktura. 2) Definering af omkostningstype/afdeling/proj ekt mv. og bogføringsadvisering foretages under ordreafgivelsen og kontrolleres ifbm. godkendelsen..	1) Forebyggende kontrol fremfor opdagende. 2) Applikationskontrol (øget sikkerhed for at omkostninger bliver bogført korrekt. 3) Minimering af tidsforbrug ved anvendelse af applikationskontrol.	1) Mere kompleks implementering, da ændringer til ERP-systemet kan være forbundet med omfattende tests for, at sikre at systemet fungerer efter hensigten.	1) Varemodtagelse kan foretages på flere måder. Det kan være strekcode-scanning af de fysiske varer, eller for de systemer hvor man har et dokumentscanning kan det være scanning af følgeseedel. 2) I nogen ERP systemer er det muligt at angive tolerance for modtagelse og om det er acceptabelt at der afviges fra ordren. I andre systemer vil det kræve en tilretning. 3) Såfremt modtagelsen afviger fra ordre, men ligger inden for det acceptable, vil nogen ERP systemer blot korrigerer ordren og dermed er opfølgning på oprindeligt antal ikke længere mulig.
Betaling af leverandørfakturaer	PTP- 11	Udarbejdelse af betalingsforslag	Betalingsforslag er forkert eller ufuldstændigt.	X	X	X			1) Udarbejd forslag over samtlige leverandørfakturaer der ønskes betalt via manuel gennemgang af skyldige fakturaer. 2) Upload af betalingsfil til netbanken.	1) Opsætning af automatisk generering af betalingsforslag ud fra leverandørstamdata og forfaldsdata fra faktura. (Betaling kan alene ske til leverandører med godkendt stamdata, såfremt der mangler godkendelse skal betaling blokeres, jf. PTP-2). 2) Oprettelse af systemblokada, der umuliggør manuel tilretning af det automatisk genererede betalingsforslag, som uploades automatisk. 3) Systemmæssigt alene muligt, at betale til bankkonti som stammer fra stamdatamodulet.	1) Øget sikkerhed for fuldstændighed, da systemet autotmatisk foreslår betaling af samtlige godkendte leverandørfakturaer. Øget sikkerhed for korrekthed at betalingsforlag, da systemet genererer betalingsforslaget ud fra data fra leverandørstamdata. 2) Anvendelse af systemblokada, der umuliggør manuel tilretning af betalingsforslag.	1) Mere kompleks implementering, da ændringer til ERP-systemet kan være forbundet med omfattende tests for, at sikre at systemet fungerer efter hensigten.	1) Det vil være standardfunktionalitet baseret på de betalingsbetingelser som er fastsat på kunden 2) Ikke alle systemer vil have mulighed for blokade at betalingsforslag.
Betaling af leverandørfakturaer	PTP- 12	Godkendelse af betalinger.	U hensigtsmæssige udbetalinger gennemføres.	X	X	X			1) Godkendelse af betalingsforslag. 2) Stikprøvevis kontrol til underliggende leverandørfaktura. 3) Afstemning mellem godkendt betalingsforslag og træk i banken. 4) Kontrol af manuelle udbetalinger.	1) Betalingsforslaget skal gennemgås og godkendes. 2) Afstemning mellem godkendt betalingsforslag og træk i banken. 3) Kontrol af manuelle udbetalinger.	1) Øget sikkerhed for, at betalingsforslaget er fuldstændigt og korrekt, da betalingsforslaget er genereret ud fra leverandørstamdata, jf. PTP-11. Øget sikkerhed for, at træk i banken er korrekt, da betalingsforslaget uploades til banksystemet. 2) Minimeret tidsforbrug, da der ikke er behovet stikprøvekontrol.	1) Mere kompleks implementering, da ændringer til ERP-systemet kan være forbundet med omfattende tests for, at sikre at systemet fungerer efter hensigten.	1) Det vil være standardfunktionalitet 2) Der er bankintegration i alle ERPsystemer. Skal evt. tilkøbes som add-on funktionalitet.
Overvågning	PTP- 13	Gennemgang af aldersfordeling for leverandørgæld	Manglende betaling af leverandørgæld.		X		X		1) Løbende gennemgang af overforfaldne leverandørfakturaer inkl. vurdering af årsagen til den overforfaldne faktura.	1) Gennemgang af blokerede kreditører.	1) Øget sikkerhed for, at samtlige forfaldne leverandørfakturaer bliver foreslået betalt under automatisk generering af betalingsforslag. 2) Minimeret tidsforbrug til gennemgang af overforfaldne leverandørfakturaer, da der kun vil være overforfaldne gæld til blokerede leverandører, som følge af den automatiske generering af betalingsforslag.		1) Det er muligt hurtigt at få overblik over blokerede leverandører ved brug af søgning og filter funktionalitet. Det samme er gældende for udestående betalinger

Bilag 2: Analyse af RTR-Processen

Sub-Proces	Ref	Beskrivelse	Risici	Tilstedeværelse / Forekomst	Fuldstændighed	Nøjagtighed / Værdiansættelse	Periodafgrænsning / Rettighed og	Klassifikation	Forslag 1	Forslag 2 (fortrukne)	Fordele ved anvendelse forslag 2.	Ulemper ved anvendelse forslag 2.	Vurdering af systemunderstøttelse, Foretaget af Jesper Kaasgaard, (ERP Implementeringspecialist, KPMG, jf. bilag 5)
Vedligeholdelse af ERP Stamdata	RTR-1	Vedligeholdelse af regnskabsperioder i ERP systemet	Uautoriseret adgang og uhensigtsmæssig ændring af regnskabsperioder kan medføre bogføring foretages i forkert periode.	x	x		x		1) udtræk af væsentlige posteringer foretaget omkring nyt år/regnskabsperiode og sikring af disse er bogført i korrekt periode. 2) Afstemning af primobalance. 3) Gng. Af posteringer bogført i ny periode med transaktionsdato i lukket periode	1) Systemmæssige blokeringer således der ikke kan bogføres ikke relevante perioder i bogføringssystemet. 2) Formel procedure for åbning og lukning af perioder. Det anbefales der at der foreligger godkendelse og at disse dokumenteres. 3) Rettigheder til åbning og lukning af perioder bør ligge centralt og bør ikke varetages af personaer der kan foretage bogføring (finansfunktionen).	1) Forbyggende kontrol. 2) Systemmæssige begrænsninger øger sikkerhed for utilsigtet bogføringer. 3) Systemmæssige kontrol minimerer ressource og tidsforbrug på kontrol.	1) Mere kompleks at implementering idet det kræver implementering i ERP system.	1) det vil være standard i langt de fleste ERP systemer 2) Standard ERP funktionalitet 3) Standard ERP funktionalitet som styres ved brug af rolle
Vedligeholdelse af ERP Stamdata	RTR-2	Brugerroller og rettigheder i ERP system	Utilstrækkelig opsætning af brugerrettigheder og tildeling af roller kan medføre til uhensigtsmæssig funktionsadskillelse	x	x	x	x	x	1) Oprettelse, sletning og ændring af brugerrettigheder skal godkendes og dokumenteres. 2) Løbende gennemgang af oprettede brugerroller og rettigheder.	1) Brugerroller i ERP system skal være divers og afspejle den pågældende jobfunktion. Dvs. rettigheder og muligheder skal begrænses til et minimum. 2) Tildeling af rettigheder skal ske centralt, således det ikke kan ske i de enkelte funktioner og enheder. Evt. i IT funktionen 3) Der skal foreligger godkendelse før oprettelse og ændringer foretages.	1) Central styret således de enkelte enheder ikke selv kan administrere oprettelse og ændring af brugerroller. 2) systemmæssige begrænsninger iht. Brugerroller således det ikke er muligt for alle at udføre alt.	1) Centralisering kan medføre lavere grad af fleksibilitet.	1) Tildeling af roller og tilhørende brugerrettigheder er standard for ERP systemer 2) Det er en del af rolle og brugerstyringen at definere hvem der må tilgå og ændre rettighedsstyringen 3) Det er ikke alle ERP systemer hvor det er muligt at definere en godkendelsesprocedurer for tildeling af roller og rettigheder
Vedligeholdelse af ERP Stamdata	RTR-3	Opsætning af konti vedrørende transaktioner med nærtstående partner	Ikke alle transaktioner/forkerte transaktioner med nærtstående partner identificeres og opgøres. <i>(Alene relevant såfremt der er koncernregnskab eller IFRS, kun oplysningskrav hvis ej på markedsvilkår under ÅRL.)</i>	x	x	x	x	x	1) Manuel gennemgang af opgørelse af relevante konti (intercompany mellemværende, intercompany kreditorer/debitorer, salg og omkostninger, finansielle poster mv.) for identifikation og opgørelse af transaktioner med nærtstående partner.	1) Opsætning af specifikke transaktionskoder for parter der ansees som værende nærtstående. Dette kan knyttes til stamdata, således alle fakturaer mv. der vedrører disse kunder, levetransaktioner bogføres med denne kode. 2) Ovenstående stiller krav til at stamdata ajourføres og monitoreres løbende. Ligeledes skal adgang til ændring af disse være begrænset.	1) Forbyggende kontrol. 2) Systemmæssige begrænsninger øger sikkerhed for utilsigtet bogføringer. Større sikkerhed for opgørelse af nærtstående parter er korrekte. 3) Systemmæssige kontrol minimerer ressource og tidsforbrug på kontrol.	1) Implementering af momskoder i ERP system er mere kompleks end manuel kontrol.	1) I ERP systemet defineres forskellige bogføringsgrupper, som styrer hvilke konti der berøres ved en transaktion for de debitorer som tilhører denne gruppe. Dermed kan der defineres en gruppe for nærtstående partnere, som dermed posteres på de tilhørende konti.

Bilag 2 (fortsat 2/5)

Sub-Proces	Ref	Beskrivelse	Risici	Tilstedeværelse / Forekomst	Fuldstændighed	Nøjagtighed / Værdiansættelse	Periodafgrænsning / Rettighed og funktion	Klassifikation	Forslag 1	Forslag 2 (fortrukne)	Fordele ved anvendelse forslag 2.	Ulemper ved anvendelse forslag 2.	Vurdering af systemunderstøttelse, Foretaget af Jesper Kaasgaard. (ERP Implementeringspecialist, KPMG, jf. bilag 5)
Vedligeholdelse af ERP Stamdata	RTR-4	Vedligeholdelse pris-stamdata.	Forkert opsætning af stamdata kan medføre omsætning mv. bogføres til forkert værdi			x			1) Manuel gennemgang af omsætningskonti, evt. i form af dækningsbidragsanalyser for usædvanlige/store afvigelser.	1) Opsætning af salgsmodul, således priser fastlåses evt. på kundestamdata. Der kan derved ikke ændres på de prædefineret priser. 2) Priser i systemet skal godkendes af ansvarlige. 3) Mulighed for ændring og vedligeholdelse af prisdata bør begrænses til minimum antal personer.	1) Forbyggende kontrol. 2) Systemæssige begrænsninger øger sikkerhed for utilsigtet bogføringer. Større sikkerhed for priser er korrekte. 3) Systemmæssige kontrol minimerer ressource og tidsforbrug på kontrol.	1) Implementering af salgs- og prismodul i ERP system er mere kompleks end manuel kontrol såfremt denne ikke allerede benyttes. 2) Pre-defineret priser kan reducere graden af fleksibilitet i salgsfunktionen.	1) Det er muligt at definere priser på kundeniveau. Priserne kan også defineres i forhold til bestemte perioder 2) I mange ERP systemer vil det ikke være standard, at priser skal godkendes af en anden person. Har man adgang og brugerretighed til at fastsætte og ændre en pris, vil det ikke feterfølgende være en anden bruger som skal godkende dette. Med andre ord, er der ikke tale om et 4-øjne-princip. 3) Adgang til ændring af priser kan styres med brugerrettigheder
Vedligeholdelse af ERP Stamdata	RTR-5	Kunderabatter	Rabatter er ikke i henhold til politikker eller godkendt.	x		x	x		1) Report over alle givne rabatter trækkes, gennemgås og godkendes. 2) Oversigt over kreditnotaer gennemgås.	1) Rabatter indlægges fast som en del af stamdata (evt. som et interval) og kan derfor ikke afviges udover dette. 2) Ændring af disse i stamdata bør være godkende og begrænset til få medarbejdere.	1) Forbyggende kontrol. 2) Systemæssige begrænsninger øger sikkerhed for utilsigtet bogføringer. Større sikkerhed for givne rabatter er korrekte. 3) Systemmæssige kontrol minimerer ressource og tidsforbrug på kontrol.	1) Implementering af rabatkoder i ERP system er mere kompleks end manuel kontrol.	For rabatter gælder samme vilkår som for priser beskrevet her over
Manuelle posteringer (journal entries)	RTR-6	Hensættelse til tab på debitorer, herunder ekstraordinære nedskrivninger	Bogføring er ikke henhold til anvendt regnskabspraksis eller opgørelse er derved forkert.	x	x	x			1) Hensættelse til tab opgøres regelmæssig og godkendes før manuel bogføring.	1) Systemregler kan opsættes i sytem, således hensættelse til tab sker konsistent og i henhold til opsatte regler (anvendt regnskabspraksis.) 2) Opsatte regler skal vedligeholdelse og ændringsrettigheder skal begrænses til få medarbejdere.	1) Systemkontrol som øger sikkerhed for konsistens og sikkerhed. 2) Systemmæssige kontrol minimerer ressource og tidsforbrug på kontrol.	1) Ekstraordinære hensættelser og individuel gennemgang skal stadig foretages manuelt, idet det ikke kan automatiseres. 2) Implementering i ERP system er mere kompleks end manuel kontrol.	1) Skønsmæssige hensættelser vil være en aktivitet som foretages manuelt. ERP systemet vil have funktionalitet som kan system-understøtte en 100% konsistens bogføring af hensættelser (systematiske). 2) ERP systemet har funktionalitet til dette er det muligt at styre adgang til ændring via brugerrettigheder.
Manuelle posteringer (journal entries)	RTR-7	Afskrivninger af anlægsaktiver	Afskrivning er inkonsistente og ikke i henhold til anvendt regnskabspraksis.	x	x	x			1) Afskrivninger beregnes og gennemgås samt godkendes før bogføring. 2) Gennemgang af foretagne afskrivninger foretages ud fra finans. Evt. af sandynliggørelse af afskrivninger iht. Anskaffelsespris.	1) Opsætning af afskrivningsperiode i anlægsmodul og på anlæg stamdata for de enkelte typer. 2) Stamdata skal vedligeholdelse og ændring kun foretages af begrænset antal medarbejdere.	1) Forbyggende kontrol. 2) Afskrivninger foretages automatisk og der sikres derved konsistens og høj grad af sikkerhed. 3) Minimering af tidsforbrug og ressourcer.	1) Ekstraordinære nedskrivninger og individuel gennemgang skal stadig foretages manuelt, idet det ikke kan automatiseres. 2) Implementering i ERP system er mere kompleks end manuel kontrol.	1) For hver anlæg vil det være muligt at definere en bestemt afskrivningsprofil, og periode. 2) Adgang til opsætning og ændring i anlægsmodul kan begrænses og styres ved brug af roller og brugerrettigheder.

Bilag 2 (fortsat 3/5)

Ref	Beskrivelse	Risici	Tilstedeværelse / Forekomst	Fuldstændighed	Nøjagtighed / Værdiansættelse	Periodisering / Retlighed og Forudsigelighed	Klassifikation	Forslag 1	Forslag 2 (fortrukne)	Fordele ved anvendelse forslag 2.	Ulemper ved anvendelse forslag 2.	Vurdering af systemunderstøttelse, Foretaget af Jesper Kaasgaard. (ERP Implementeringspecialist, KPMG, jf. bilag 5)
RTR-8	Valutakursreguleringer af balanceposter	Forkert eller manglende regulering af balanceposter i udenlandsk valuta.			x			1) Ultimokurser hentes fra f.eks. Nationalbanken hvorefter beregning og bogføring af kursdifferencer foretages. Stikprøvevis test af ultimobalanceposter til pågældende kurser.	1) Systemopsætning, således valutakurser kan hentes som Excel fil og uploades således systemet foretager reguleringer i henhold til opsatte konti og regler. 2) Opsætning, og ændring af regler for hvilke konti der er relevante for reguleringer mv. skal begrænses til få medarbejdere.	1) Automatisering af reguleringer minimerer risikoen for fejl. 2) Forebyggende kontrol. 3) Minimering af tidsforbrug og ressourcer.	1) Implementering i ERP system er mere kompleks end manuel kontrol.	1) I nyere ERP systemer er det muligt, at benytter webservices, som henter aktuelle valutakurser fra nettet. Ellers er det også muligt at importere via en fil. Ved bogføring af valutakursregulering vil systemet benytte de konti som er defineret til brug for dette. 2) Brugertilgængeligheder styrer adgang til opsætning og ændring af valutareguleringsskonti
RTR-9	Hensættelse til fakturaer ej modtaget.	Manglende hensættelse til varer som er modtaget men faktura ej modtaget vil medføre manglende omkostninger i regnskabsperioden.		x	x	x		1) Manuel korrespondance og hensættelse til relevante afdelingsledere (costcenter-ledere) om hvilke fakturaer der skal hensættes til. 2) Match af hensættelse og reel modtagne fakturaer i nyt år foretages. 3) Manuel gennemgang af varer modtaget men ej faktureret. 4) Gennemgang af åbne ordre for identifikation af ordre hvor levering imod forventning ikke er sket, hvor faktura er modtaget.	1) Indførelse af PO system og elektronisk godkendelse af fakturaer og PO, kan sikre at det relativt let og pålideligt kan opgøres hvilke fakturaer der er modtaget men ej godkendt og varer modtaget men faktura ej modtaget (åben PO). For mere info henvises til gennemgang af P2P processen.	1) Pålidelig og præcis opgørelse af hvad der bør hensættes. 2) Minimering af tidsforbrug og ressourcer.	1) Relativt omkostningstungt og komplekst at implementere elektronisk PO styring og elektronisk faktura system, såfremt det ikke findes i virksomheden.	1) Såfremt ordremodulet benyttes vil ERP systemet holde styr på ordrer hvor der er modtaget vare men ej faktureret.
RTR-10	Opgørelse og bogføring af rabatter fra leverandører (mængderabatter mv.)	Rabatter fra leverandører er ikke monitoreret og gjort krav samt bogført.		x	x	x		1) Manuel gennemgang af væsentlige leverandører for at sikre mængderabatter mv. er modtaget.	1) Rabatgrænser (ved mængderabat) og rabattsatser kan registreres som en del af leverandør stamdata, således der kan udtrækkes rapporter eller rabat kan beregnes automatisk. 2) Procedurer for oprettelse, godkendelse af disse stamdata skal foreligge. Ligeledes skal adgangsrettigheder til dette begrænses.	1) Automatisk monitorering og beregning øger pålideligheden og sikrer fuldstændigheden. 2) Minimering af tidsforbrug og ressourcer.	1) Implementering i ERP system er mere kompleks end manuel kontrol.	1) Det er muligt at definere rabat på leverandørniveau, som sikrer at der udregnes korrekt rabat ved ordreoprettelse. 2) ERP systemet kan ikke sikre at procedurerne efterleves - f.eks. at rabatterne korrigeres ved nye aftaler eller ved leverandørrettelse. Adgangskontrol styres med brugertilgængeligheder.

Bilag 2(fortsat 4/5)

Sub-Proces	Ref	Beskrivelse	Risici	Udførelse / Forekomst	Udførelse / Forekomst	Nøjagtighed / Værdiansættelse	Periodafgrænsning / Retfærdighed og Kontrol	Klassifikation	Forslag 1	Forslag 2 (fortrukne)	Fordele ved anvendelse forslag 2.	Ulemper ved anvendelse forslag 2.	Vurdering af systemunderstøttelse, Foretaget af Jesper Kaagaard. (ERP Implementeringspecialist, KPMG, jf. bilag 5)
Manuelle posteringer (journal entries)	RTR-11	Generelle manuelle posteringer	Manuelle posteringer er ikke godkendt eller forkerte.	x		x	x	x	1) Gennemgang af alle væsentlige manuelle posteringer. 2) gennemgang bør testes til underliggende dokumentation og godkendelse.	1) Systemapplikation som sikrer at manuelle reguleringer godkendes før bogføring. 2) Direkte interface mellem subsystem og bogføring. 3) Muligheder for manuelle posteringer bør begænses til få medarbejdere i finans.	1) Forebyggende kontrol som sikrer øget sikkerhed. 2) Minimering af tidsforbrug på opdagende kontroller.	1) Mindre grad af fleksibilitet. 2) Systemimplementering mere kompleks.	1) Ikke en fast bestandel af ERP standardløsninger.
Afstemninger	RTR-12	Afstemning af af anlægskartotek til finans	Manglende afstemning kan medføre ufuldstændig eller mangelfuld registrering i bogføringen	x	x	x	x		1) Afstemning af submodul til finans. 2) Væsentlige differencer gennemgås og sikres afklaret og bogført. 3) Afstemning gennemgås, godkendes og arkiveres. 4) Det skal sikres at denne kontrol udføres før rapportering (tallende låses fast.)	1) Block af manuelle posteringer kan foretages på finanskonti, således transaktioner mv. kun styres fra submodulet.	1) Såfremt dette implementeres kan afstemning helt udelades idet der altid vil være overensstemmelse mellem submodul og finans. 2) Frigørelse af ressourcer og tid forbrugt på afstemning.		1) På finanskonti niveau kan defineres om manuelle bogføring er tilladt på pågældende konto
Afstemninger	RTR-13	Afstemning af debitorer til finans	Manglende afstemning kan medføre ufuldstændig eller mangelfuld registrering i bogføringen	x	x	x	x		1) Afstemning af submodul til finans. 2) Væsentlige differencer gennemgås og sikres afklaret og bogført. 3) Afstemning gennemgås, godkendes og arkiveres. 4) Det skal sikres at denne kontrol udføres før rapportering (tallende låses fast.)	1) Block af manuelle posteringer kan foretages på finanskonti, således transaktioner mv. kun styres fra submodulet.	1) Såfremt dette implementeres kan afstemning helt udelades idet der altid vil være overensstemmelse mellem submodul og finans. 2) Frigørelse af ressourcer og tid forbrugt på afstemning.		1) På finanskonti niveau kan defineres om manuelle bogføring er tilladt på pågældende konto
Afstemninger	RTR-14	Afstemning af leverandør kartotek til finans	Manglende afstemning kan medføre ufuldstændig eller mangelfuld registrering i bogføringen	x	x	x	x		1) Afstemning af submodul til finans. 2) Væsentlige differencer gennemgås og sikres afklaret og bogført. 3) Afstemning gennemgås, godkendes og arkiveres. 4) Det skal sikres at denne kontrol udføres før rapportering (tallende låses fast.)	1) Block af manuelle posteringer kan foretages på finanskonti, således transaktioner mv. kun styres fra submodulet.	1) Såfremt dette implementeres kan afstemning helt udelades idet der altid vil være overensstemmelse mellem submodul og finans. 2) Frigørelse af ressourcer og tid forbrugt på afstemning.		1) På finanskonti niveau kan defineres om manuelle bogføring er tilladt på pågældende konto

Bilag 2 (fortsat 5/5)

Sub-Proces	Ref	Beskrivelse	Risici	Tilstedeværelse / Forekomst	Fuldstændighed	Nøjagtighed / Værdiansættelse	Periodafgrænsning / Rettighed og forudsætte	Klassifikation	Forslag 1	Forslag 2 (fortrukne)	Fordele ved anvendelse forslag 2.	Ulemper ved anvendelse forslag 2.	Vurdering af systemunderstøttelse, Foretaget af Jesper Kaasgaard. (ERP Implementeringspecialist, KPMG, jf. bilag 5)
Afstemninger	RTR-15	Afstemning af koncerninterne mellemværende	Manglende afstemning kan medføre ufuldstændig eller mangelfuld registrering i bogføringen	x	x	x	x		1) Koncernmellemværende afstemmes på tværs af de relevante enheder. 2) Differencer gennemgås og sikres afklaret og bogført.	1) Der kan foretages opsætning således at når der handles og bogføres intercompany transaktioner, at dette sker i alle bogføringskredse. Dette kan opsættes på stamdata niveau, jf. RTR-4. 2) Opsætning og ændring af stamdata skal begrænses til få medarbejdere.	1) Såfremt dette implementeres kan afstemning helt udelades idet der altid vil være overensstemmelse mellem koncerninterne mellemværende. 2) Væsentlig frigørelse af ressourcer og tid forbrugt på afstemning.	1) Det forudsætter at øvrige virksomheder der er relevante, kører med samme bogføringskreds og system. 2) Implementering i ERP system er mere kompleks end manuel kontrol.	1) I større ERP systemer er det muligt at have fuld "integreret" intercompany proces, som sikrer alle transaktioner bogføres. I mindre systemer er det en mere omstændig proces som kræver højere grad af bruger-input 2) Brugerrettigheder kan kontrollere adgang til opsætning og ændring af stamdata
Afstemninger	RTR-16	Monitorering af regnskabsafslutningsprocessen	Manglende monitorering kan medføre at rapportering foretages inden alle kontrolhandlinger, procedurer er udført			x	x	x	1) Udarbejd månedschecklister som skal sikre at alle procedurer og er udført og godkendt, inden fastlåsning af tal.	1) Systemværktøj evt. i form af en sharepoint løsning kan bruges til dokumentation, monitorering og godkendelse af procedurer.	1) Klar centralt overblik over hvilke procedurer der er udført og gennemgået. Dette øger sikkerheden alle kontroller mv. er udført.	1) Opsætning af systemløsning kan være mere kompleks end standard månedschecklister.	1) Ikke nødvendigvis en del af standard, men der findes workflow løsninger som kan understøtte dette.
Rapportering og budgetopfølgning	RTR-17	Rapportering og ledelsesrapportering	uoverensstemmelse mellem rapportering og finans	x	x	x	x	x	1) Manuel afstemning mellem ledelsesrapportering og endelig tal fra finans.	1) System rapporteringsværktøj som kan hente poster direkte fra ERP-system og sikre at der er overensstemmelse mellem rapportering og finans.	1) Ressourcer og tid minimeres idet manuel afstemning kan undlades. 2) Systemet kan indeholde automatiske check af indre sammenhænge (check af primobalance til finans, check af aktiver og passiver stemmer mv.) 3) Øget sikkerhed for korrekt grundlag.	1) Implementering af systembaseret værktøj kan være mere kompleks.	1) Mange ERP systemer har indbygget BI-funktionalitet, men ellers kan dat laves data udtræk til diverse BI værktøjer, som kan være simple excel-værktøjer, eller fuldskala BI systemer
Rapportering og budgetopfølgning	RTR-18	Budgetopfølgingsrapporter og afvigelsesanalyser	Uoverensstemmelse mellem analysegrundlag og finans	x	x	x	x	x	1) Manuel afstemning mellem ledelsesrapportering og endelig tal fra finans.	1) System rapporteringsværktøj som kan hente poster direkte fra ERP-system og sikre at der er overensstemmelse mellem analysegrundlag og finans.	1) Ressourcer og tid minimeres idet manuel afstemning kan undlades. 2) Øget sikkerhed for korrekt grundlag.	1) Implementering af systembaseret værktøj kan være mere kompleks.	1) Mange ERP systemer har indbygget BI-funktionalitet, men ellers kan dat laves data udtræk til diverse BI værktøjer, som kan være simple excel-værktøjer, eller fuldskala BI systemer

Bilag 3 - Interview med Partner (Ernst & Young), Statsautoriseret revisor Brian Stubtoft

Optagelse på 6 min. (4,3MB)

Den interviewet: Brian Stubtoft, Statsautoriseret Revisor og Partner i EY

Interviewere: Anh Hong Nguyen og Mads Dvoracek

Møde afholdt: 4/12-13, hos EY Søborg.

Møde er afholdt ud fra følgende agenda:

Spørgsmål vedrørende interne kontroller:

- Tendenser - Kan du mærke en øget interesse/fokus på interne kontroller?
- Hvad ser du er de største udfordringer i virksomhedernes kontrolmiljø?
- Ud fra et revisionsmæssigt synspunkt, hvilken effekt har effektive applikationskontroller på revisionsstrategien og evt. honorar?

Transskribering af afholdt interview

Interviewerens kommentarer under Brians svar er markeret med blå

Interviewedes kommentarer undervejs, når der stilles spørgsmål, er markeret med grøn

00:00, interviewer: Kan du mærke, at øh, hvad kan man sige, at det her øgede fokus fra det offentlige, det øget fokus fra det globale samfund, hvilken effekt har det på dine kunder?

00:12, den interviewet: De kunder jeg har, de er jo ikke børsnoteret (nej), så det jo dem, der hedder store C og D (ja) eller sådan noget, store og små C'er eller hvad det nu hedder ikke. Det sgu meget forskelligt, fordi der er nogen, der ikke går ret meget op i det der (ja). Ikk' altså, der er jo nogen... altså jeg vil nok sige, at der er nok mere, altså der var fokus på at have effektive kontroller. Der kommer det her nok også ind ad en anden vej ikke (ja, jo). Altså der er meget fokus

på at sige, jamen kan vi effektivisere den proces vi har? Både indkøbsprocessen, regnskabsafslutningsprocessen, logistikprocessen og alt det - jeg var til et møde i formiddags med det hér (ja). Der var det sådan set det vi nok drøftede mest ikk', jamen hvordan, nu har I gennemgået, nu har I revideret det her ikk', kan vi ikke lige tage en snak om jamen, hvor effektive synes vi egentlig, vi er i vores forskellige processer.

00:54, fortsat: Det kommer jo nok ned.., altså man kan jo sige, hvis man er meget, hvis virksomhederne er meget baseret på manuelle kontroller, det er jo klart, at det er mindre effektivt, end hvis virksomhedens system er sat op til, at du egentlig kører, et øh, elektronisk kontrolmiljø (ja). Så det går klart i retning af elektroniske kontroller (ja). Elektroniske inddata, uddata og elektroniske kontroller. Altså jo færre eller jo mere bearbejdelse, jo mere, eller mindre tilgængelig menneskehænder ikk' (ja) jo bedre ikk'.

01:25, fortsat: Ja jeg ved ikke, om det var det, du spurgte om egentlig?

01:27, intervieweren: Jo det var det.

01:31, den interviewede: Jamen altså øget interesse-fokus? Jamen der er øget interesse for at have specielt IT-interne kontroller ikk' (ja). Altså integreret løsninger.

01:40, intervieweren: Så man er gået fra, hvor det tidligere har været et fokus udelukkende på risikostyringen og minimeringen af risiko for fejl, til også, hvordan gør vi det her effektivt?

01:48, den interviewede: Ja jeg synes, der er mere, jeg synes egentlig vi taler mere effektivitet end minimering af risici, fordi jeg tror nok de føler, sådan den type virksomhed, at det er hovedaktionærejede virksomheder, der omsætter for mellem trehundrede millioner og en milliard, de føler nok at de har rimelig styr på deres processer i dag (ja). Altså i modsætning til for ti år siden ikk', der var virkelig kompetente regnskabsfolk ude alle steder i den type virksomheder, der er jo kommet så mange eksrevisorer ud kan du jo nok se, hvis man gik rundt sådan nogen steder der ikk' (ja), så øhm...

01:55, fortsat: de har egentlig de folk, der, de har folk, der skal kunne håndtere det her. Så jeg tror ikke jeg..., vi taler mere effektivisering i hvert fald, end at vi har behov for et yderligere lag i intern kontrol (ja)

02:28, intervieweren: Hvordan ser du så øh, altså nu snakker vi jo lidt om, at de gerne vil gå fra de her manuelle kontroller til IT-kontrollerne, hvad er sådan udfordringen i virksomhederne for at få det her gennemført? Er det kompleksiteten (nah) i IT-systemerne (jah)

02:41, den interviewet: Jamen det er, hvad for nogle systemer du har, altså om det er noget du skal tilpasse som, eller er det et modul du kan købe til ikk' (ja), altså det er der en væsentlig forskel i ikk' (ja).

02:51, intervieweren: Ja vi ved jo, at der er en masse forskellige moduler til de her ERP-systemer og de kan jo alle sammen tilpas...

02:55, den interviewet: ...og så er det jo ikke alle systemer, der kan det jo, altså nogen kører nogen ældre systemer, der' det ikke bare lige at lave en elektronisk.

03:01, intervieweren: Men det ved, altså udfordringen er klart nok tilknyttet IT-systemet (ja), eftersom man ønsker at rykke mere og mere over i systemkontroller.

03:11, den interviewet: Det klart, det gør, at man stiller spørgsmål til det IT-system man har, om det er up-to-date også ikk' (jo).

03:17, intervieweren: Men hvad har det af øh, sådan ud fra revisionsmæssigt synspunkt, konsekvenser for den eksterne revisor og hans arbejde?

03:25, den interviewet : Hvor vi før ligesom kunne, jamen der kunne vi jo kontrollerer, at der var skrevet to gange, nu skal vi jo kende systemet, vi skal kende set-up'et, vi skal kende de begrænsninger, der ligger i systemet. Vi skal jo kende, hvad for nogle begrænsninger der er, for altså når nu f.eks., man siger, jamen der er - vi har sådan nogle med sådan et work-flow, med leverandørfaktura, som det I har fx også ikk' (ja), jamen der er systemer, der skal en første-godkender og en anden-godkender. Jamen der skal vi jo kende, der skal vi være sikre på, at første-godkender, er det nu én, der kan være første-godkender, og hvordan understøtter systemet det, for at vi ikke skal lave for mange.

03:57, fortsat: Hvis nu systemet ikke understøtter det, så skal vi jo bare lave en masse til flere, så er det jo det samme som, at der bare før var nogen, der skrev. Hvis systemet nu understøtter, hvordan Per, Poul og Lone kan være første-godkendere, og Jens og Erik og Hans de kan være anden-godkendere, jamen så er du jo langt ved, at kunne bruge det til noget ikk' (jo).

04:14, interviewer: Så det vil sige, det er, det har givet nogle øh, nogle yderligere udfordringer i forhold til at forstå systemerne og anvendelse af øh, specialister.

04:21, den interviewede: Forstå systemerne og, hvordan man tester (ja) applikationssystemerne og applikationskontrollerne (ja), som det er herude ikk'.

04:25, interviewer: Hvordan, hvad har det medført af, af konsekvenser for, hvad kan man sige, de mere revisionsmæssige handlinger øh, altså substanshandlingerne kontra tests of controls? Og hvad har det, hvad har den samlede effekt været for den eksterne revisor og som sådan på honoraret?

04:43 : Jamen det er vel nok, det er vel nok selvfølgelig vi reviderer substanshandling, eller vi har reduceret substanshandlingerne ikk' (ja)

04:48, interviewer: Og det øget fokus der bør ... være på IT (og alt andet lige, så er det jo et lavere honorar, det kan godt være det ikke var blevet det alligevel, for så er det jo fordi det ellers ville have været steget ikk') ja.

04:55 : Men det er jo selvfølgelig alt andet lige, vi bruger færre tid, mindre tid på det og færre omkostninger, jamen så er der jo lavere honorar på det område i hvert fald ikk' (ja).

05:05, interviewer: Jamen øh, Brian...

05:06, den interviewede: Og det er jo en væsentlig del alt det af det vi skal, med den her tid vi er i med pris-pres og alt muligt andet så (præcis), så det giver reduceret honorar.

05:14, interviewer: Men det, den øget indsigt, der er behov for i IT-systemet, har ikke, kan man sige, oversteget den tilskæring af substanshandlingerne?

05:24, den interviewede: Nej fordi, det er jo ofte sådan, at når først tingene er på plads, selvfølgelig er det sådan i år et ikke (ja), men når tingene nu er på plads, jamen så er det jo noget opdatering af, at sådan her virker det selvfølgelig (en opdatering af forståelsen), det er jo vigtigt, at man skal finde ud af at forstå systemet og beskrive, hvordan systemet virker og beskrive, hvad det er man har testet, når det virker. Og så er det jo bare at lave en test, af lige netop den ting der næste år, hvis ikke der er lavet nogle ændringer

05:42, interviewer: Ja præcis, og ellers så går jeg ud fra, at så tester man ændringerne og siger...

05:47, den interviewede: Så tester man ændringerne, så har man en gennemgang på, hvordan, hvad for nogle processer har de for ændringer ikk' (ja)

05:53, intervieweren: Jamen øh Brian, jeg tror vi vil sige tak for de korte svar.

Bilag 4 - Bekræftelse af generiske risici og forslag 1 (Brian Stubtoft)



Re: Vurdering af generiske risici og kontrolaktiviteter
Brian Stubtoft to: Mads Dvoracek

12-12-2013 13:49

Hej Mads

Jeg har været igennem de fremsendte skemaer fsv. angår Risici(kolonne D) og kontrolaktiviteter (kolonne J)

Jeg mener at de listede risici er relevante og at de anførte kontroller vil afdække disse risici..

Med venlig hilsen



Brian Stubtoft | Partner | Copenhagen

Ernst & Young P/S
Gyngemose Parkvej 50, 2860 Søborg, Denmark
Office: +45 70 10 80 50 | Mobile: +45 51 58 25 84 | brian.stubtoft@dk.ey.com
Website: <http://www.ey.com>

Mads Dvoracek

Hej Brian Først og fremmest tak for, at du har v...

11-12-2013 14:03:22

From: Mads Dvoracek/Audit/Copenhagen/ErnstYoung/DK
To: Brian Stubtoft/Audit/Copenhagen/ErnstYoung/DK@EYI-EMEA,
Cc: anhhongnguyen@kpmg.dk
Date: 11-12-2013 14:03
Subject: Vurdering af generiske risici og kontrolaktiviteter

Hej Brian

Først og fremmest tak for, at du har været tilgængelig og villig til, at deltage i vores interview samt vurdere relevansen af de risici, som vi mener er generiske for virksomheder under regnskabsklasse C.

Vi ønsker en vurdering af, hvorvidt du er enig i at de risici, som vi anvender i analysen er generiske. Risici fremgår af kolonne D i de vedhæftede oversigter over transaktionskæderne vedrørende indkøb og regnskabsafslutning,

Vi ønsker desuden en vurdering af, hvorvidt du er enig i, at de anbefalede kontroller er tilstrækkelige til at imødekomme de enkelte risici. De anbefalede kontrolaktiviteter er angivet i kolonne J under forslag 1.

På forhånd tak.

Venlig hilsen/Kind regards



Mads Dvoracek | Senior

Ernst & Young P/S
Gyngemose Parkvej 50, 2860 Søborg, Denmark
Mobile: +45 51 58 27 22 | Office: +45 70 10 80 50 | mads.dvoracek@dk.ey.com
Website: <http://www.ey.com/dk>

[attachment "Analyse PTP_Interm kontrol matrix.xlsx" deleted by Brian Stubtoft/Audit/Copenhagen/ErnstYoung/DK] [attachment "Analyse RTR_Interm kontrol matrix.xlsx" deleted by Brian Stubtoft/Audit/Copenhagen/ErnstYoung/DK]

Bilag 5 - Vurdering af mulighed for implementering i ERP-systemer, Senior konsulent, KPMG, Jesper Kaasgaard

From: [Kaasgaard, Jesper](#)
To: [Nguyen, Anh](#)
Cc: mads.dvoracek@dk.ey.com
Subject: RE: Vurdering af implementeringsforslag
Date: 5. december 2013 22:14:05
Attachments: [Analyse PTP_Intern Kontrol Matrix.xlsx](#)
[analyse_rtr.xlsb](#)

Hej Anh

Jeg har indsat mine kommentarer i de to regneark. Der er tilføjet en kolonne "Vurdering af systemunderstøttelse", hvor jeg har vurderet jeres forslag.

Vurderingen er gjort med baggrund i, hvad man kan forvente i et almindeligt ERP-system, men der er naturligt forskelle fra system til system, både i den tilbudte funktionalitet, og i måden funktionaliteten fungerer. Der er ikke taget højde for de forskelle, men i stedet besvaret med generelle betragtninger.

Med venlig hilsen

Jesper Kaasgaard

Management Consulting

25 29 66 02

From: Nguyen, Anh
Sent: 3. december 2013 16:09
To: Kaasgaard, Jesper
Cc: mads.dvoracek@dk.ey.com
Subject: Vurdering af implementeringsforslag

Hej Jesper,

Som aftalt fremsender jeg udarbejdet analyse for henholdsvis indkøbsprocessen (P2P) og Periodeafslutningsprocessen (RTR).

<< File: analyse_rtr.xlsb >> << File: Analyse PTP_Intern Kontrol Matrix.xlsx >>

Den blå kolonne "forslag 2" angiver vores anbefalinger til hvordan risiko kan imødekommes

ved brug af systemimplementering.

For at sikre at det reelt kan lade sig gøre, må du gerne kigge dem igennem og komme med din vurdering ud

fra din erfaring og viden.

Litteraturliste

Bøger

Titel	Forfatter(e)	Forlag	År
Auditing & Assurance Service	Aasmund Eilifsen, William F. Messier Jr.mf.	Mcgraw-Hill Companies	2006
Revisor - Regulering og Rapportering	K. Füchsel mfl.	Thomson	2008
Revisoransvar	Langsted, Lars Bo; Krüger Andersen, Paul; Kiertzner, Lars	Thomson-Reuters	2008
Internal controls - a study of concept and themes	Oluf Arwinge	Physica-Verlag	2013
Revision - concept og teori	Christensen, Mogens, Langsted, Lars Bo, Loft, Anne og Füchsel, Kim,	Thomson	2000
Revision I agentteoretisk belysning	Rolf, Elm Larsen	Revision, Funktion og Vision	1994
Accounting Information Systems for Decision Making	Mancini, Daniela; Vaassen, Eddy H. J.Dameri, Renata Paola;	Berlin Heidelberg	2013
Finansiell Rapportering – Teori og regulering	Jens O. Elling	Gjellerup	2008

Rapporter og Publikationer

Titel	Forfatter(e)	Årstal	Hjemmeside / Link
Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance I Danmark	Nørby-udvalget	2001	http://corporategovernance.dk/
Ledelsesudfordringer anno 2012	Lederne	2012	http://www.lederne.dk/NR/rdonlyres/

			EFD2B49D-BDCD-4951-A5C0-7A4C7597FD84/0/LedelsesudfordringerFINAL3.pdf
Financial Aspects of Corporate Governance	Committee of Financial Aspect of Corporate Governance (Cadbury)	1992	
Anbefalinger for god selskabsledelse 2013	Komiteen for god selskabsledelse	2013	http://corporategovernance.dk
ISA 315 Identifikation og vurdering af risici for væsentlig fejlinformation igennem forståelse af virksomheden og dens omgivelser	Auditing and Assurance Standards Board	2011	
Den finansielle krise i Danmark - årsager, konsekvens og læring	Udvalget om finanskrisens årsager	2012	www.evm.dk
Tendenser inden for Business Process Outsourcing og Shared Service Center 2013	KPMG Management Consulting	2013	www.kpmg.dk
Closing Excellence - En analyse af finansielle rapporteringsprocesser i 60 store og mellemstore danske virksomheder	Ernst & Young	2011	http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Closing_Excellence,_november_2011/\$FILE/FAAS%20analyse%20-%20Closing%20Excellence.pdf
COSO report, Internal Control - Integrated Framework	Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission	2011	http://coso.org/
Regler for udsteder af aktier	NASDAQ OMX Copenhagen A/S	2013	http://www.nasdaqomx.com/digitalAssets/85/85435_reglerforudstedereafaktier06052013finalclean.pdf

Hjemmesider

URL-Adresse	Formål
http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2327834,00.asp	Definition og forklaring på OCR løsninger
http://nationalbanken.statistikbank.dk/statbank5a/default.asp?w=1600	Verifikation af valutakurser kan hentes som Excel-fil

https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=158560	Bekendtgørelse af årsregnskabsloven
https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=135933	Bekendtgørelse af Selskabsloven
https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=117632	Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder (revisorloven)
http://www.soxlaw.com/	Definition og implementering af SOX
http://coso.org/aboutus.htm	Information vedrørende COSO
http://www.etik.dk/artikel/409183:Virksomhedsetik--Hvad-er-CSR	Definition på CSR