

Copenhagen Business School  
Institut for Regnskab og Revision  
Cand.merc.aud.-studiet  
Kandidatafhandling

---

# EN ANALYSE AF BESVIGELSERAMTE SMV VIRKSOMHEDER

---

Udarbejdet af: Jonas Post Hansson  
CPR-nr.:

Vejleder: Kim Klarskov Jeppesen  
Afleveringsdato: 1. december 2016  
Antal anslag: 180.821  
Antal sider: 80



## Executive summary

In recent years there has been an increasing tendency for fraud. Fraud, such as accounting manipulation and misappropriation of assets. The financial crisis has helped to influence this trend. The crisis has shown that many companies have been under more pressure to be able to meet the expectations that owners and stakeholders has. The increase in fraud has resulted in questions to the auditor's work and has given distrust. As a result of the rise of scandals, it has required ongoing tightening of the auditor's work.

It is not the auditor's job to conduct audits against fraud, but should consider the risk of fraud in consideration of the design and conduct of the audit.

An auditor is designated as representative of the public. This title implies that the auditor must live up to the expectations of society at the same time as the audit performed in accordance with aspects such as legislation, time and economy. In order that an auditor must be able to identify fraud requires that the auditor is aware of how fraud can be committed and the types of fraud found

This thesis Analyzing fraud in SME businesses and compares to relevant theory and legislation. From the analysis it tried to assess whether the review process is adequate, or whether it can be improved. In general, is the audit process for SME companies the same as in large companies, but the relationship between auditor and management is closer. Although the company is small, it does not mean that the review also should be less. Each auditor should therefore organize audit of SME carefully and in accordance with ISA and other legislation. A good and carefully planned audit ensures that the auditor is able to identify risks.

In SME businesses it is often the management that overrides the company controls in order to commit fraud. It is very difficult for auditors to detect this kind of fraud. A good planned and organized audit does not imply that the auditor identifies possible fraud. If the auditor has any reason to suspect fraud, it is important that the auditor organize further actions and consider assigning any experts to ensure that the accounts are free from fraud.

# Indhold

<b>1. Indledning .....</b>	<b>6</b>
1.1. Forord .....	6
1.2. Problemsøgning .....	6
1.3. Problemformulering .....	7
1.4. Afgrænsning .....	8
1.5. Struktur .....	9
<b>2. Litteraturgennemgang .....</b>	<b>10</b>
2.1. Den metodiske tilgang .....	10
2.2. Dataindsamling .....	11
2.2.1. Primære data .....	11
2.2.2. Sekundære data .....	11
2.2.3. Kildekritik .....	12
2.3. Den teoretiske tilgang .....	12
2.3.1. Forventningskløften .....	12
2.3.2. Agent-Principal-Teorien .....	15
<b>3. Generelt om besvigelser .....</b>	<b>17</b>
3.1. Definition af besvigelser .....	17
3.2. Besvigelserformer .....	18
3.2.1. Regnskabsmanipulation .....	18
3.2.2. Misbrug af aktiver .....	19
3.3. Besvigelsestrekanten .....	20
3.4. Ansvarsfordeling .....	26
3.4.1. Ledelsens ansvar .....	26
3.4.2. Medarbejderansvar .....	26
3.4.3. Revisors ansvar .....	27
<b>4. Virksomhedens interne kontroller .....</b>	<b>35</b>
4.1. Risk Management .....	35
4.1.1. Internt miljø .....	38
4.1.2. Fastlæggelse af mål .....	39
4.1.3. Identificering af begivenheder .....	40
4.1.4. Risikovurdering .....	40
4.1.5. Risikorespons .....	41
4.1.6. Kontrolaktiviteter .....	42

4.1.7.	Information og kommunikation .....	43
4.1.8.	Overvågning og rapportering.....	44
4.2.	Delkonklusion og sammenholdelse til SMV .....	45
<b>5.</b>	<b>Revisors rolle.....</b>	<b>48</b>
5.1.	Offentlighedens tillidsrepræsentant .....	48
5.2.	Regulering .....	49
5.3.	God revisionskik .....	49
5.4.	Revisionsprocessen.....	50
5.4.1.	ISA 200 – Målet og krav til revision .....	51
5.4.2.	ISA 230 – Revisionsdokumentation .....	53
5.4.3.	ISA 265 – Kommunikation af revisionsmæssige forhold til virksomhedens øverste ledelse..	54
5.4.4.	ISA 300 – Planlægning af revision af regnskaber .....	55
5.4.5.	ISA 315 - Forståelse af virksomheden og dens omgivelser samt vurdering af væsentlige fejlinformationer.....	56
5.4.6.	ISA 320 - Væsentlighed ved revision.....	57
5.4.7.	ISA 330 - Revisors handlinger som reaktion på vurderede risici .....	58
5.4.8.	ISA 500 – Revisionsbevis.....	61
5.5.	Delkonklusion og sammenholdelse til SMV .....	61
<b>6.</b>	<b>Konkrete eksempler på besvigelseramte SMV virksomheder .....</b>	<b>64</b>
6.1.	Case I.....	66
6.1.1.	Hændelsesforløb .....	66
6.1.2.	Revisionstekniske overvejelser.....	67
6.1.3.	Revisionsstrategi.....	67
6.1.4.	Substansrevision af balanceposter .....	68
6.1.5.	Delkonklusion.....	70
6.2.	Case II.....	73
6.2.1.	Hændelsesforløb .....	74
6.2.2.	Revisionstekniske overvejelser.....	74
6.2.3.	Revisionsstrategi.....	75
6.2.4.	Substansrevision af balanceposter .....	75
6.2.5.	Delkonklusion.....	76
6.3.	Case III .....	79
6.3.1.	Hændelsesforløb .....	79
6.3.2.	Revisionstekniske overvejelser.....	80
6.3.3.	Revisionsstrategi.....	80
6.3.4.	Substansrevision af balanceposter .....	80

6.3.5. Delkonklusion.....	82
6.4. Sammenfatning og fællestræk .....	84
<b>7. Konklusion .....</b>	<b>86</b>
<b>8. Perspektivering.....</b>	<b>89</b>
<b>9. Litteratur- og kildeliste .....</b>	<b>90</b>

# 1. Indledning

## 1.1. Forord

Denne kandidatafhandling er udarbejdet, som et led i gennemførelse af cand.merc.aud. uddannelsen på Copenhagen Business School. Kandidatafhandlingen er udarbejdet som det afsluttende element på studiet.

Formålet er, at udarbejde en afhandling som påviser evnen til, at kunne beskrive, analysere og bearbejde en problemstilling i henhold til uddannelsens studieordning.

Afhandlingen vil primært henvende sig til en målgruppe med arbejde i revisionsbranchen eller interesse hertil. For at opnå bedst muligt udbytte af afhandlingen forudsættes det, at læseren har et kendskab til termer, processer og aktiviteter, der forekommer inden for revision og regnskabsvæsen.

## 1.2. Problemsøgning

Siden 2011 har der været en stigende tendens til virksomhedskriminalitet.<sup>1</sup> Besvigelser, såsom regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver, indebærer tilsigtet fejlinformation i regnskabet for, at vildlede regnskabsbrugerne og tyveri eller privat benyttelse af virksomhedens aktiver.<sup>2</sup> Generelt dækker virksomhedskriminalitet over misbrug af aktiver, korruption, cypercrime, insider handel og regnskabsmæssig manipulation.

Finanskrisen har været med til at påvirke denne tendens. Krisen har gjort, at mange virksomheder har været under større pres til, at kunne indfri forventninger fra ejere og interessenter<sup>3</sup>. Hvert andet år udarbejder PwC en rapport, hvori de måler temperaturen ude i virksomheder med henblik på analysering af virksomhedskriminalitet. Undersøgelsen viser samme tendens som tidligere rapporter. Andelen af virksomheder, der oplever former for besvigelser er stigende. Ifølge rapporten rammer virksomhedskriminaliteten fortsat virksomheder i alle størrelser og i alle brancher.

Netop stigningen i virksomhedskriminalitet har medført, at der bliver sat spørgsmålstegn ved revisors arbejde. Disse spørgsmålstegn er med til at skabe mistillid til revisor og antallet af skandaler har medført,

---

<sup>1</sup> PwC (2014), PwC's 2014 Global Economic Crime Survey

<sup>2</sup> PwC (2014), PwC's 2014 Global Economic Crime Survey

<sup>3</sup> Berlingske (2014), "Kriminaliteten i virksomheder vokser".

at man har skærpet reglerne til revisors arbejde. Undersøgelsen viser dog, at de nye skærpede regler, desværre ikke har medført et fald i antallet af virksomheder der har oplevet virksomhedskriminalitet.<sup>4</sup>

Det er ikke revisors opgave, at foretage revision mod besvigelser, men da revisor erklærer, at et givent regnskab giver et retvisende billede af selskabets finansielle stilling, bliver der samtidig skrevet under på, at regnskabet er uden væsentlige fejlinformationer.<sup>5</sup> Revisor må derfor have risikoen for besvigelser med i overvejelserne omkring tilrettelæggelse og udførelse af revisionen.

En revisor betegnes som offentlighedens tillidsrepræsentant. Denne titel indebærer, at revisor skal leve op til samfundets forventninger, samtidig med at revisionen skal udføres inden for aspekter som lovgivning, tid og økonomi. Praksis omkring revisors afdækning for væsentlige fejlinformationer findes derfor interessante og aktuelle at undersøge, ligesom virksomhedens implementering af interne kontroller og forretningsgange for at mindske risici for svig.

### 1.3. Problemformulering

I forlængelse af indledningen og problemsøgningen, vil der i denne afhandling sættes fokus på, *hvorvidt revisionspraksis vedrørende. besvigelser ramte små og mellemstore virksomheder<sup>6</sup> kan forbedres.*

For at kunne sikre en rød tråd vil hovedproblemstillingen blive suppleret med nedenstående underspørgsmål, som skal sikre en tilstrækkelig og fyldestgørende besvarelse.

- *Hvilke værktøjer og processer indarbejder virksomheder i den daglige rutine for, at kunne undgå og formindske risikoen for besvigelser?*
- *Hvilke handlinger skal revisorer udføre for, at kunne identificere en besvigelse?*
- *Kan praksis forbedres?*

Underspørgsmålene er tiltænkt, at give en forståelse af, hvilke processer virksomheder kan indarbejde i den daglige rutine for, at kunne undgå og formindske risikoen for besvigelser samt hvilke værktøjer revisor har til rådighed for, at identificere eventuelle besvigelser.

---

<sup>4</sup> PwC (2014), PwC's 2014 Global Economic Crime Survey

<sup>5</sup> ISA 240 (2015), afsnit 1

<sup>6</sup> Betegnes løbende i afhandlingen som SMV virksomheder



## 1.4. Afgrænsning

For at besvare opgavens problemformulering bedst muligt er det fundet nødvendigt at afgrænse sig fra nedenstående områder. Da afhandlingen er en del af cand.merc.aud.-studiet forudsættes det, at begreber inden for revision og regnskabsaflæggelse er kendte for læseren, hvorfor disse ikke bliver beskrevet i afhandlingen.

Der vil i afhandlingen blive fokuseret på kapitalselskaber med en bestyrelse på SMV markedet, hvor der aflægges et revideret årsregnskab og der afgrænses derfor fra andre erklæringsopgaver.

Efter Årsregnskabsloven<sup>7</sup> defineres SMV således:

<b>Virksomhedskategori</b>	<b>Ansatte</b>	<b>Omsætning</b>	<i>Eller</i>	<b>Samlet balance</b>
Mellemstor	< 250	≤ 50 mio. euro		≤ 43 mio. euro
Små	< 50	≤ 10 mio. euro		≤ 10 mio. euro
Mikro	< 10	≤ 2 mio. euro		≤ 2 mio. euro

*Figur 1: Egen tilvirkning: På baggrund af ÅRL*

I forbindelse med revisionsprocessen vil der som udgangspunkt blive beskrevet faserne omkring planlægning, udførelse og rapportering. Nedenstående ISA'er vurderes, at have en tilknytning hertil. Der afgrænses således for øvrige.

<b>Revisionsstandard</b>	<b>Beskrivelse</b>
ISA 200	Målet og krav til revision
ISA 230	Revisionsdokumentation
ISA 265	Kommunikation af revisionsmæssige forhold til virksomhedens øverste ledelse
ISA 300	Planlægning af revision af regnskaber
ISA 315	Forståelse af virksomheden og den omgivelser samt vurdering af væsentlige fejlinformationer
ISA 320	Væsentlighed ved revision
ISA 330	Revisors handlinger som reaktion på vurderede risici
ISA 500	Revisionsbevis

*Figur 2: Egen tilvirkning: På baggrund af revisionsstandarderne*

<sup>7</sup> ÅRL §7, stk. 1 og 2

## 1.5. Struktur

Afhandlingens struktur er illustreret nedenfor for, at give læseren et visuelt billede af afhandlingens struktur samtidig med en forklaring af kapitlernes relevans for problemstillingen.

Kapitel	Afsnit	Beskrivelse
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indledning</li></ul>	Præsentering af emnet samt afhandlingens problemstilling og afgrænsning. Indledningsvist vil emnet således blive præsenteret, herunder hvilken problemstilling der søges svar på.
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Litteraturgennemgang</li></ul>	Redegørelse for den metode der anvendes til besvarelse af problemstilling. Ligeledes beskrivelse af hvilken teori, der besvares ud fra. I teori afsnittet præsenteres blandt andet principal-agent-teorien og forventningskløften.
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generelt om besvigelser</li></ul>	Definition af besvigelser således, at læseren kan forstå og få et indblik i hvad begrebet besvigelser indebærer. Kapitlet vil blandt andet indeholde en beskrivelse af besvigelserformer og revisors handlinger i henhold til ISA 240.
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Virksomhedens interne kontroller</li></ul>	Redegørelse for virksomheders implementering af risikostyring og interne kontroller. Slutteligt sammenfattes der konkret til SMV virksomheder.
5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisors rolle</li></ul>	Der vil i dette kapitel blive redegjort for revisors revisionshandling i forbindelse med revisionsprocessen. Slutteligt sammenfattes der konkret til SMV virksomheder.
6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konkrete eksempler på besvigelser-ramte SMV virksomheder</li></ul>	I dette kapitel vil aktuelle virksomhedscases bestående af besvigelserramte SMV virksomheder blive beskrevet og analyseret. Beskrivelsen af hændelsesforløbet og revisors handlinger vil blive sammenholdt med anvendt teori og praksis.
7	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konklusion</li></ul>	Konklusionen besvarer problemformuleringens ud fra teorien og argumenterne i analysen. For at bevare den røde tråd, dannes der delkonklusioner løbende.
8	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perspektivering</li></ul>	Perspektiveringen vil primært bære præg af afhandlingens problemstilling sammenholdt med nye informationer.

Figur 3: Egen tilvirkning

## 2. Litteraturgennemgang

Følgende afsnit beskriver hvilke metoder der anvendes til udarbejdelsen af afhandlingens problemstilling. Herudover redegøres der for de benyttede teorier samt dataindsamlingen til brug for besvarelse af problemstillingen.

### 2.1. Den metodiske tilgang

Problemstillingen lægger op til en kombination af den deduktive og den induktive metode. Den deduktive metode vil blive anvendt til behandling af teorien, hvor der vil blive taget udgangspunkt i generelle principper til, at drage beslutninger omkring de enkelte hændelser<sup>8</sup>. Den induktive metode vil anvendes til behandling af empirien for derefter, at opkoble disse til generelle principper og generel lovmæssighed.<sup>9</sup>

Undersøgelsesdesignet vil være præget af et casestudie. Ordet case er afledt det latinske casus og cadere der betyder en begivenhed, et tilfælde og det, der sker. Casestudier kan defineres på følgende måde:<sup>10</sup>

Et casestudie er en emperisk undersøgelse:

- som belyser et samtidigt fænomen inden for det virkelige livs rammer,
- hvor grænserne mellem fænomenet og den sammenhæng ikke er indlysende,
- hvor der er mulighed for at anvende flere informationskilder til belysning af fænomenet.

Fænomenet der studeres i denne afhandling omhandler, hvorvidt revisionspraksissen og virksomhedens interne kontroller og forretningsgange for identificering af besvigelser kan forbedres og i forhold til casestudiet vurderes multiple casestudie, at være mest anvendelig. Formålet med multiple casestudie er, at beskrive og analysere flere cases, hvor der er foretaget besvigelser for dernæst, at opholde cases mod relevant teori, love og regulering for til sidst, at vurdere hvor processen kan forbedres.

Ved et casestudie drejer det sig først og fremmest om, at beskrive sit casestudie så godt som muligt og induktivt slutte sig frem til generel viden. Her drejer det sig om, at finde frem til de forhold ved de fundne resultater, der er specifikke for netop casens udgangspunkt og hvad der er generelt.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Andersen, I., "Den skindbarlige virkelighed", 2013, side 31

<sup>9</sup> Andersen, I., "Den skindbarlige virkelighed", 2013, side 31

<sup>10</sup> Andersen, I., "Den skindbarlige virkelighed", 2013, side 109

<sup>11</sup> Andersen, I., "Den skindbarlige virkelighed", 2013, side 112

Afhandlingen vil således indeholde en beskrivelse og definition af teorien og regulering af besvigelser, yderligere vil der blive inddraget empiri, herunder konkrete sager for en praksis tilgang til en analyse af emnet.

## 2.2. Dataindsamling

Afhandlingen vil tage udgangspunkt i både primær og sekundær data. Der anvendes forskellige typer af sekundærdata. De sekundærdata der benyttes omfatter faglitteratur, artikler, tidsskrifter, love og redegørelser etc. Data i form af bøger, artikler med videre stammer primært fra biblioteket på Copenhagen Business School (CBS) og den tilhørende artikeldatabase. Redegørelser og love med tilhørende kommentarer er hentet fra tilgængelige databaser eller offentlige hjemmesider. Yderligere detaljer herom kan findes i opgavens kildehenvisninger. Herudover er der indsamlet primære data i form af aktuelle cases for, at kunne besvare problemformuleringens hovedspørgsmål samt delspørgsmål.

### 2.2.1. Primære data

Primære data kendetegnes ved, at det er forfatteren selv, der har indsamlet dataene. Primære data er betegnelsen for data, som indsamles for at tilfredsstille et specielt analyseformål. De primære data indhentes igennem aktuel revisionsdokumentation i virksomheder, hvor der er begået besvigelser. De aktuelle cases, indeholder den nødvendige information og mængde af data til, at kunne besvare spørgsmålet til brug for besvarelse af problemformuleringen.

### 2.2.2. Sekundære data

Sekundærdata der benyttes vil blandt andet omfatte faglitteratur, artikler, tidsskrifter, love og redegørelser. Af sekundære data der anvendes i afhandlingen kan blandt andet nævnes Agent-Principal-teorien og forventningskløften. Agentteorien betragter revisionen som nødvendig, idet der altid eksisterer modsatrettede konflikter i en virksomhed mellem ejere og ledelse. Teorien bygger således på, at samtlige interessenter til virksomheden vil forsøge at profitmaksimere med lavest mulig ressourceanvendelse. Forventningskløften er en teori der bygger på samfundets forventninger til revisors arbejde, og hvori der kan opstå konflikter. Herudover anvendes love og reguleringer for selskaber og revisor samt dertil tilknyttet teori.

De indhentede sekundære data er primært udarbejdet til brug for den oprindelige forfatters målgruppe og kan have et andet mål med formidlingen. I sådanne situationer er det vigtigt, at vurdere pålideligheden og målet med de indhentede data, da data vil bære præg af forfatterens holdninger. Derfor vil der løbende foretages kildekritik af det indhentede og anvendte datamateriale.

### 2.2.3. Kildekritik

For at sikre reliabiliteten af det indhentede materiale, vil jeg forsøge at benytte data fra pålidelige kilder. Dette kan eksempelvis være revisorer og analytikere. Samtidig vil jeg forholde mig kritisk, da selv sådanne kilder ikke altid er helt uafhængige og derfor kan forvrænge billedet af den pågældende sag. Formidler vil oftest have en intention i, at lede læser hen mod et bestemt budskab og jeg vil på baggrund heraf forsøge at kildetriangulere for, at få informationer bekræftet igennem flere forskellige kilder.

For at sikre validiteten af det indhentede data vil jeg kontrollere kildernes datering for, at sikre at materialet er up-to-date, således at den foretagne analyse vil være baseret ud fra de seneste ændringer og dermed afspejle virkeligheden bedst muligt.

## 2.3. Den teoretiske tilgang

Formålet med nærværende afsnit er en overordnet forståelse af de teorier, da kendskab hertil anses for nødvendigt for, at få den fulde forståelse og udbytte af afhandlingen.

Forventningskløften og Agent-principal-teorien vil være de bærende teorier i afhandlingen. Herudover vil kendte kritikeres teorier på området samt anden teori inddrages, såfremt det vurderes relevant for afhandlingens problemstilling.

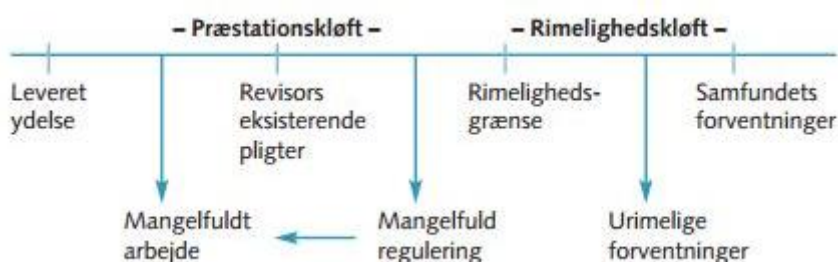
### 2.3.1. Forventningskløften

Forventningskløften kan defineres som forskellen mellem samfundets forventninger til revisors rolle og hvad samfundet føler, at revisor indfrier. En revisor skal skabe tryghed gennem sit arbejde af høj professionel kvalitet, som ud over klientforholdet også er til gavn for samfundet. Derfor skal alle revisorer forstå, at kunne tilføre troværdighed til information og beslutninger på et uafhængigt grundlag.

En revisors arbejde skal udføres i overensstemmelse med nationale og internationale standarder, efter god revisor- og rådgivningsskik samt yderligere standarder, der sættes i de enkelte revisionsfirmaer. Retningslinjerne er vigtige for professionens adfærd og herunder specielt den måde, hvorpå revisor dokumenterer overholdelsen af uafhængighedsbestemmelserne. For at opretholde tilliden til revisor er det vigtigt, at offentligheden har viden om revisors arbejde. Såfremt de forventninger der er til revisors arbejde er urimelige eller uberettigede, vil det misligholde revisorens rolle som offentlighedens tillidsrepræsentant. Det er derfor vigtigt at revisorerne indgår en dialog med væsentlige interessenter for, at skabe en forståelse af, hvad revisoren står for og hvad revisor ikke står for.<sup>12</sup>

En revision skal være omkostningseffektiv, hvilket for eksempel indebærer, at revisor ikke gennemgår samtlige transaktioner. Det er derfor ikke nødvendigvis den tilknyttede revisor der opdager besvigelser, men når noget er gået galt, er det imidlertid ofte offentlighedens opfattelse, at revisor burde have opdaget den. Offentligheden forventer derfor til dels, at revisionen giver absolut sikkerhed for, at der ikke forekommer væsentlige fejl i regnskabet, herunder som følge af besvigelser. Der kan derfor opstå kløfter imellem samfundets forventninger til revisors arbejde og revisor arbejde i henhold til love og regulering. Dertil er teorien Forventningskløften opstået.

Forventningskløften kan opdeles i tre kløfter, hvor venstre side (del 1) er et udtryk for revisors arbejde, som det er opfattet af samfundet. Højre side (del 3) er et udtryk for samfundet forventninger til revisors arbejde. Afstanden imellem (del 2) er udtryk for den totale forventningskløft.



Figur 4: Forventningskløften: Professionsetik for revisorer – FSR

<sup>12</sup> FSR (2007), "Professionsetik for revisorer", side 15

### *Forventningskløftens del 1: Mangelfuldt arbejde*

Opstår ved at samfundet ikke mener revisoren udarbejder et tilfredsstillende arbejde i henhold til sine pligter og lovgivning. Kløften kan opstå, hvis samfundet ikke er klar over, hvad revisors pligter er eller hvis samfundet ikke har en tilstrækkelig forståelse af lovgivningen. Problemet opstår idet samfundet reelt ikke har kendskab til den regulering revisor arbejder efter og dermed har samfundet fået en opfattelse af, at revisor ikke lever op til den gældende lovgivning. Denne del af forventningskløften er et udtryk for forskellen mellem revisors faktiske handlinger og handlinger revisor burde udføre ifølge samfundet, samt forskellen mellem samfundets opfattelse af lovgivningen og den reelle lovgivning.

### *Forventningskløftens del 2: Mangelfuld regulering*

Opstår ved samfundets rimelige forventninger til revisor, i forhold til revisors pligt og lovgivning. Forventninger opstår ved, at samfundet ønsker flere handlinger end revisor er nødsaget til. Rimelige forventninger kan være opgaver, som revisor skal udføre i overensstemmelse med sin opgave og rolle. Rimelige forventninger er krav som opgaver der ikke strider mod revisors rolle i samfundet og kan udføres effektiv, idet en revision skal forløbe omkostningseffektivt. Denne del af forventningskløften er et udtryk for forskellen mellem de krav der stilles til revisor efter god revisionsskik og de krav som god revisionsskik med rimelighed kunne stille til revisor.

### *Forventningskløftens del 3: Samfundets urimelige forventninger*

Opstår ved samfundets urimelige forventninger til revisor i forhold til de krav, som er defineret i lovgivningen og god revisionsskik. Kløften opstår ved de forventninger der stille til revisor, som enten ikke er omkostningseffektive eller som ikke er nødvendige. Forventninger skyldes samfundets manglende forståelse for revisionens begrænsninger. Et eksempel kan være, at samfundets opfattelse af revisors påtegning af årsrapporten er en garanti for, at der ikke er begået besvigelser.

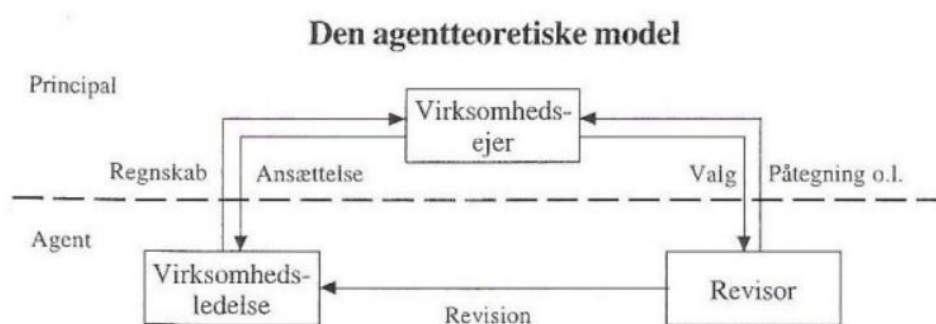
Der er således tre faktorer i teorien, som opstår i forbindelse med forventningskløften:

- Samfundets forventninger til revisors arbejde,
- Hvilke rimelige forventninger, kan forventes af revisor, og
- Hvor skiller samfundets forventninger til revisors arbejde, til den reelle regulering.

Hver kløft kan formindskes, såfremt der opstår mere klarhed for revisors rolle, revisors regulering og revisors begrænsninger. Forventningskløften kan også forstørres, hvis informationerne aldrig når ud til samfundet eller såfremt tilliden mellem samfund og revisor falder.

### 2.3.2. Agent-Principal-Teorien

Teorien beskriver relationen imellem revisor, virksomhedens ledelse og virksomhedens ejere, som alle er hovedpersoner ved aflæggelsen af et årsregnskab. Agent-Principal-teorien omhandler relationer mellem principalen og dens agenter. Teorien er illustreret nedenfor:



Figur 5: Den agentteoretiske model: Revision i agentteoretisk belysning – Rolf Elm Larsen

Agent-principal forholdet kan defineres, som en relation mellem virksomhedens principal, som ansætter agenter til, at udføre en service eller et arbejde på principalens vegne.<sup>13</sup> Ejeren af virksomheden er således principalen, der ansætter den daglige ledelse, herunder agenten, til at varetage den daglige drift. Principalen ansætter ligeledes en anden agent, herunder revisor, til at kontrollere den anden agents arbejde.

Teorien benytter to centrale begreber, asymmetrisk information og skjulte informationer. Asymmetriske informationer finder sted, når agenten og principalen ikke har den samme viden om virksomheden, eksempelvis når principalen ikke er til stede i den daglige drift og derfor ikke har mulighed for at opfange samme information som agenten. Asymmetrien opstår, fordi agenten og principalen ikke har samme mål og ønsker.

<sup>13</sup> Larsen, R.E., (2013/2014), "Revision i agentteoretisk belysning", side 212



Risikoen opstår blandt andet idet, agenten vil forsøge at optimere sin aflønning, da aflønning kan ligge efter parametre såsom årets resultat, stigning i omsætningen eller bruttofortjeneste. Tallene stammer som udgangspunkt fra agenten selv og der kan derfor opstå risiko for, at agenten skjuler eller manipulerer med virksomhedens tal for dernæst, at opnå en højere aflønning til sig selv. Kontraktbrud vil opstå, så snart agenten misbruger principalens tillid til at opnår personlig vinding. Risikoen medfører derfor et behov fra 3. part – revisoren – der skal hjælpe principalens behov for vurdering af ledelsens informationer og rapportering. Revisoren bliver, ligesom ledelsen, ansat på en kontrakt. I praksis bliver dette kaldt for aftalebrev og tiltrædelsesprotokollat. Dermed opstår der således et agent-principal forhold mellem virksomhedens ejer og revisor, da revisoren nu agerer som agent.<sup>14</sup>

Ledelsen aflægger virksomhedens finanser for revisoren. Revisoren har til opgave, at udføre revision af den anden agents arbejde, hertil udarbejdes en påtegning, hvori det fremgår at årsregnskabet aflægges efter høj grad af sikkerhed og giver et retvisende billede af virksomhedens finansielle status. Hvis påtegningen derimod er modificeret, kan ejeren på en effektiv måde bede ledelsen om, fremadrettet, at levere et bedre stykke arbejde. Kontraktbruddet vil ligge, hvis revisoren undlader at rapportere væsentlige forhold med betydning for regnskabet. Eller hvis revisoren indvilger i at acceptere ledelsens regnskabsmanipulation.

---

<sup>14</sup> Larsen, R.E., (2013/2014), "Revision i agentteoretisk belysning", side 214

## 3. Generelt om besvigelser

### 3.1. Definition af besvigelser

Besvigelser er et underbegreb af økonomisk kriminalitet. Økonomisk kriminalitet er en samlebetegnelse for et bredt spektrum af situationer, hvor en person tilegner sig selv eller andre en værdimæssig fordel gennem svindel. ISA 240 beskriver besvigelser således:

*”En bevidst handling udført af en eller flere personer blandt den daglige ledelse, den øverste ledelse, medarbejdere eller tredjeparter, der benytter vildledning til at opnå en uberettiget eller ulovlig fordel”<sup>15</sup>*

ISA 240 fokuserer alene på besvigelser, der fører til væsentlig fejlinformation i regnskabet. I standarden fremhæves blandt andet, at det primært er ledelsens ansvar at forebygge og opdage besvigelser. Derudover skal ledelsen sørge for beskyttelse af virksomhedens aktiver og etablere forretningsgange og interne kontroller som formindsker risikoen for besvigelser. Det er samtidig ledelsens ansvar, at skabe og vedligeholde et arbejdsmiljø og en kultur med en god tone og fokus på ærlighed og høj etik. Alle disse tiltag vil medføre begrænsede muligheder for at begå besvigelser. Implementering af interne kontroller kan samtidig opdage og formindske mulighederne for at begå besvigelser.<sup>16</sup>

Revisors ansvar er, at opnå høj grad af sikkerhed for, at regnskabet som helhed ikke indeholder væsentlige fejl eller mangler, som følge af besvigelser eller fejl. Revisor opnår ikke absolut sikkerhed og dette skyldes blandt andet at revisor arbejder efter brugen af tests, iboende begrænsninger ved virksomhedens interne kontroller og revisionsbeviser, som kan bestå af sandsynliggørelser og analytiske handlinger. Revisor kan altså ikke være ansvarshaver alene om forebyggelsen af fejl og besvigelser, dette er derimod virksomheden og dens ledelse selv.<sup>17</sup>

Det kan være vanskeligt at opdage besvigelser begået af selskabets ledelse, da store dele af revisors arbejde udføres i samråd med selskabets ledelse og blandt andet bygger på interview og forespørgsler. Det gør det vanskeligt fordi ledelsen har mulighed for, at tilsidesætte kontrolproceduren ligesom de har muligheder for at påvirke regnskabspraksis, præsentation, budgetter, ændring af dokumenter samt forhale forklaringer og dokumentation til revisor.

---

<sup>15</sup> ISA 240 (2015), afsnit 11a

<sup>16</sup> ISA 240 (2015), afsnit 4

<sup>17</sup> ISA 240 (2015), afsnit 5

ISA 240 påpeger, at revisor skal være opmærksom på risikoen for besvigelser ved planlægningen af revisionen, ved udførelsen af revisionen samt ved rapporteringen. Endvidere skal alle i revisionsteamet informeres og involveres i planlægningsdrøftelser af, hvor der kan være risici for besvigelser i virksomheden. Når revisor har opnået tilstrækkelig overblik over de processer virksomheden har implementeret, skal revisor selv vurdere de risikofaktorer der er til stede. Såfremt revisor identificerer forhold, der indikerer på væsentlige fejlinformationer, skal revisor iværksætte undersøgelser for dernæst at kunne bekræfte eller afkræfte eventuelle risici.

## 3.2. Besvigelserformer

Der findes mange former for besvigelser, men ISA 240 opdeler besvigelser i to kategorier:<sup>18</sup>

- Fejlinformationer som følge af regnskabsmanipulation,
- Fejlinformationer som følge af misbrug af aktiver.

### 3.2.1. Regnskabsmanipulation

Regnskabsmanipulation er situationer, hvor der foretages tilsigtede fejlinformation eller udeladelse af oplysninger i regnskabet for bevidst at vildlede regnskabsbrugeren. Regnskabsmanipulation består af fiktive eller fordrejede posteringer i regnskabet og vil i de fleste tilfælde involvere virksomhedens daglige ledelse, da en manipulation med regnskabet vil kræve en tilsidesættelse af virksomhedens interne kontroller, som kun ledelsen vil have mulighed for.<sup>19</sup>

Eksempler på regnskabsmanipulation kan blandt andet være:<sup>20</sup>

- Manipulation, forfalskning eller ændring af bogføringen eller underliggende dokumentation, som danner grundlag for regnskabsudarbejdelsen,
- Forkert præsentation eller bevidst udeladelse af begivenheder, transaktioner eller anden betydelige information i regnskabet,
- Bevidst forkert anvendelse af regnskabspraksis vedrørende beløb, klassifikation, præsentation eller oplysning.

---

<sup>18</sup> ISA 240 (2015), afsnit 3

<sup>19</sup> ISA 240 (2015), afsnit A2

<sup>20</sup> ISA 240 (2015), afsnit A3

Regnskabsmanipulation involverer ofte den daglige ledelses tilsidesættelse af virksomhedens interne kontroller. Det er således ofte den daglige ledelse der begår regnskabsmanipulation, idet medarbejdere ganske enkelt ikke har den samme adgang til, at kunne manipulere med regnskabet som ledelsen har.

Regnskabsmanipulation finder sted, *"når ledelsen bevidst fortier, forvansker eller fordrejer relevante økonomiske oplysninger"*<sup>21</sup> og motivet hertil kan være, at ledelsen ønsker at resultatstyre regnskabet. Enten for at påvirke regnskabsbruger til, at se med mere positive øjne på virksomheden eller for, at ledelsen kan opnå direkte vinding.

Det kan for revisorens side, være svært at opdage denne form for besvigelser, hvis en stor del af revisionen baserer sig på interne kontroller.

### 3.2.2. Misbrug af aktiver

Misbrug af aktiver betegner situationer, hvor en medarbejder eller et medlem af ledelsen uberettiget tilegner sig aktiver fra virksomheden. Misbrug af virksomhedens aktiver foretages oftest af medarbejdere og kunne f.eks. være at tage penge fra virksomhedens kassebeholdningen eller varer fra lageret.

Misbrug af aktiver kan opdeles i den direkte form eller indirekte form.<sup>22</sup> Den direkte form opstår, når besvigelsen udføres af en eller flere ansatte i virksomheden. Den mest enkle form for dette er, hvis én eller flere ansatte tager penge fra virksomhedens kassebeholdning, dog kan der også være tale om andre tilfælde som:

- Lønudbetalinger til fiktive medarbejdere,
- Underslæb i form af misbrug af debitorernes indbetalinger, hvor indbetalingen overføres til egen konto i stedet for firmaet,
- Fiktive fakturaer der bogføres i virksomheden, hvorefter penge overføres til egen konto,
- Tyveri af fysiske aktiver eller kontorudstyr,
- Undladelse af at bogføre kreditnota fra varekøb og derefter overføre pengene til egen konto.

---

<sup>21</sup> ISA 240 (2015), afsnit A4

<sup>22</sup> Warming-Rasmussen, B., m.fl. (2015), "Revisors opklaring af besvigelser", side 17

Den indirekte form er, når besvigelsen foruden den ansatte i virksomheden også inddrager en tredjemand uden for virksomheden, således at begge parter opnår en uberettiget gevinst eller fordel. Herunder et par eksempler:

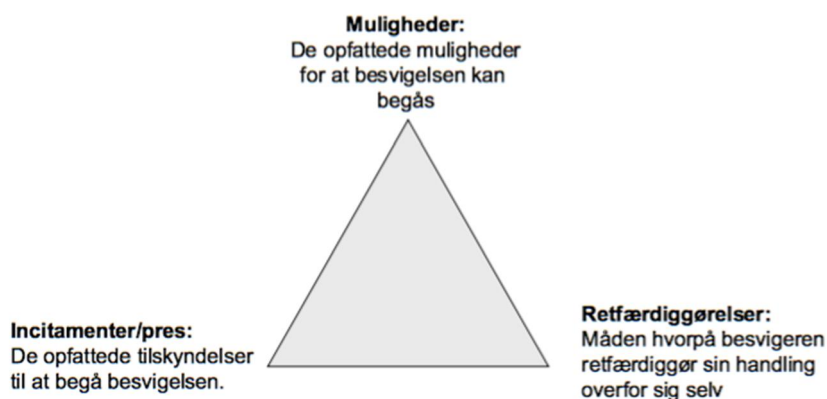
- Tyveri af immaterielle anlægsaktiver, hvor en ansat sælger udviklet software til en konkurrent,
- En ansat sælger forretningshemmeligheder til en konkurrent,
- En ansat, der modtager bestikkelse, således at en leverandør kan sælge en vare dyrere end han under normale omstændigheder.

Misbrug af aktiver begås ofte af virksomhedens medarbejdere og kan være alt fra store til småbeløb. På trods af at det ofte er små beløb og altså uvæsentlige transaktioner, vil misbrug af aktiver stadig være i revisors interesse, idet jo flere uvæsentlige transaktioner sammenlagt kan være væsentligt.

### 3.3. Besvigelsestrekanten

Donald R. Chessey (1953) har udviklet en teori, som i dag er kendt som "Besvigelsestrekanten". Teorien bruges ofte til forståelse af de mekanismer til at begå besvigelser. Besvigelsestrekanten elementer er ligeledes indarbejdet i ISA 240, bilag 1.

Besvigelsestrekanten, som er illustreret neden for arbejder med 3 faktorer, Incitament, Mulighed og Retfærdiggørelse. Figuren gør sig gældende uanset om der er tale om regnskabsmanipulation eller misbrug af aktiver. Såfremt alle faktorer er til stede, vil risici for besvigelser være størst. Jo flere faktorer der kan fjernes, jo mindre vil risikoen være.



Figur 6: Besvigelsestrekanten: ISA 240, bilag 1

Incitament/pres og muligheder, er som regel observerbare for revisor, hvor derimod retfærdiggørelse er den sværeste at observere, idet den er en subjektiv mental proces hos bedrageren. Jo større en forståelse revisor har for de bagvedliggende faktorer der medfører, at en person begår besvigelser, jo større er revisors mulighed for at forebygge eller opdage disse.

### **Incitament/pres**

For at en person begår besvigelser, skal denne have et motiv eller incitament. Motivet kan være af personlig behov, såsom finansiel som følge af dårlig privatøkonomi. Motivet er således med henblik på at blive stillet bedre på privatfronten. Der kan dog være andre udgangspunkter end privatøkonomi, såsom pres fra virksomhedens ledelse, pres fra familien samt øvrige omgivelser.

Nedenfor er oplistet en række eksempler, som kan påvirke personer til at begå regnskabsmanipulation.

<p><b>Ydre pres på selskabet som følge af skærpede konjunkturmæssige eller konkurrencemæssige vilkår</b></p> <p>Den finansielle stabilitet eller indtjening trues af økonomiske, branchemæssige eller driftsmæssige forhold, f.eks.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intens konkurrence på markedet eller mætning af markedet ledsaget af faldende marginer</li> <li>• Betydelig fald i kundeefterspørgsel og et stigende antal virksomhedslukninger i enten branchen eller generelt</li> <li>• Driftsmæssige tab der aktualiserer truslen om konkurs</li> <li>• Nye regnskabsmæssige krav eller krav i lovgivningen eller regulering</li> </ul>
<p><b>Forventningspres fra virksomhedens omverden, herunder finansieringspartner mv.</b></p> <p>Et usædvanligt pres på den daglige ledelse for at opfylde tredjeparters krav eller forventninger på grund af følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytikere, investorer, betydelige kreditorer eller andre eksterne partners forventninger til indtjening eller udviklingstrend</li> <li>• Behov for at opnå yderligere finansiering i form af gæld eller egenkapital for at forblive konkurrencedygtig</li> <li>• Begrænset evne til at opfylde forpligtelser i forbindelse med gældsafvikling eller opfyldelse af øvrige lånevilkår</li> </ul>
<p><b>Selskabsledelsens private økonomiske situation trues af selskabets dårlige resultat</b></p> <p>Tilgængelig information tyder på, at den øverste ledelses private økonomiske situation er truet af virksomhedens økonomiske resultater som følge af:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betydelige økonomiske interesser i virksomheden</li> <li>• En betydelig del af deres aflønning, herunder bonusordninger, aktieoptioner og aftaler om overskudsdeling, er afhængig af, at aggressive målsætninger for aktiekurser, driftsresultater, den økonomiske stilling eller pengestrømme opfyldes</li> <li>• Private garantistillelser for virksomhedens gæld</li> </ul>

Firmainternt pres fra øverste ledelse til de underliggende ledelsesniveauer om at opfylde ambitiøse målsætninger.

Den øverste ledelse lægger et usædvanligt stort pres på den daglige ledelse, eller på ansatte med driftsansvar, for at opfylde økonomiske målsætninger, herunder omsætnings- eller afkastbaserede incitamentsmål.

*Figur 7: Risikofaktorer for incitament/pres ved regnskabsmanipulation: ISA 240*

Nogle af risikofaktorerne i relation til fejlinformationer der skyldes regnskabsmanipulation kan også foreligge ved fejlinformationer der skyldes misbrug af aktiver. Eksempelvis kan ineffektiv overvågning af den daglige ledelse og andre mangler i den interne kontrol medfører risikoen for besvigelser.

I forhold til incitament ved misbrug af virksomhedens aktiver kan private økonomiske forpligtelser lægge pres til, at den daglige ledelse eller ansatte vælger, at misbruge virksomhedens aktiver, herunder likvide beholdninger.

### **Muligheder**

En anden faktor i besvigelsestrekanten er mulighed. Når muligheden opstår, vil personer, der ellers ikke ville handle uhæderligt blive fristet til, at begå besvigelser alligevel. Omvendt vil individer, der personligt er under økonomisk pres ikke begå besvigelsen medmindre muligheden er der.

Muligheden for at begå besvigelser skabes primært, som følge af svage interne kontroller, manglende ledelseskontrol eller utilstrækkelig funktionsadskillelse. Virksomheders interne kontroller spiller således en stor rolle i forhold til muligheden, for at begå bedrageri. Såfremt virksomhedens interne kontroller er velfungerende, vil dette mindske risikoen for, at virksomheden bliver udsat for besvigelser.

Generelt vil besvigelsen opstå ved, at bedrageren både bliver opmærksom på en mulighed og skønner, at den potentielle gevinst vil være større end risikoen for at blive opdaget. Ledelsen bør derfor sikre sig, at muligheden for at begå besvigelser minimeres gennem en kombination af forebyggende og opdagende kontroller. Revisors professionelle skepsis bør derfor skærpes vedrørende personer hos klienter, som er under pres og har mulighed for at begå besvigelser.

Overordnet set handler det om indikatorer for besvigelsesrisici som forstærkes af svage eller manglende interne kontroller. Nedenfor er givet et par eksempler for hvornår muligheden opstår ved regnskabsmanipulation og ved misbrug af aktiver.

<p>Virksomhedens art eller dens aktiviteter for at begå regnskabsmanipulation, som kan skyldes følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betydelige transaktioner med nærtstående parter uden for virksomhedens normale forretningsområde eller med nærtstående virksomheder, der ikke revideres eller revideres af et andet revisionsfirma.</li> <li>• Aktiver, forpligtelser, indtægter eller omkostninger bygger på betydelige skøn, som involverer subjektive vurderinger eller usikkerheder, som er vanskelige at underbygge.</li> <li>• Betydelige, usædvanlige eller meget komplekse transaktioner, som rejser vanskelige spørgsmål om "indhold eller formalia", især når de forekommer tæt på status.</li> </ul>
<p>Overvågning af den daglige ledelse er ineffektiv som konsekvens af følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Den daglige ledelse er domineret af en enkelt person eller af en gruppe (i en ikke ejer ledet virksomhed) uden kompenserende kontroller.</li> <li>• Den øverste ledelses tilsyn med regnskabsaflæggelsen og intern kontrol er ineffektiv.</li> </ul>
<p>Organisationsstrukturen er kompleks eller ustabil, hvilket kommer til udtryk ved følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er vanskeligt at afgøre, hvilken organisation eller hvilke personer der har bestemmende indflydelse i virksomheden.</li> <li>• Alt for kompleks organisationsstruktur med usædvanlige juridiske enheder eller usædvanlig ledelsesstruktur.</li> <li>• Hyppig personudskiftning i seniorledelsen, blandt de juridiske rådgivere eller i den øverste ledelse.</li> </ul>
<p>Interne kontrolkomponenter er mangelfulde som konsekvens af følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilstrækkelig overvågning af kontroller, herunder af programmerede kontroller og kontroller med perioderegnskabsaflæggelse, når der kræves ekstern rapportering.</li> </ul>

*Figur 8: Risikofaktorer for muligheder ved regnskabsmanipulation: ISA 240*

<p>Visse karakteristika eller omstændigheder kan gøre aktiver mere udsatte for misbrug. Eksempelvis øges mulighederne for misbrug af aktiver ved følgende omstændigheder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilstedeværelse eller håndtering af store kontantbeløb.</li> <li>• Lagervarer af høj værdi, der fysisk er små, let omsættelige eller mangler fysisk identifikation af ejerforholdet.</li> </ul>
<p>Utilstrækkelig intern kontrol med aktiver kan øge disse aktivers sårbarhed over for misbrug. Eksempelvis kan misbrug af aktiver forekomme ved følgende omstændigheder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilstrækkelig funktionsadskillelse eller uafhængig verifikation.</li> <li>• Utilstrækkelig overvågning af seniorledelsens udgifter, såsom refusioner af rejseudgifter og andre tilbagebetalte udlæg.</li> <li>• Den daglige ledelses utilstrækkelige overvågning af medarbejdere med ansvar for aktiver, f.eks. et utilstrækkeligt tilsyn med eller en utilstrækkelig overvågning af fjerntliggende lokaliteter.</li> <li>• Utilstrækkelig undersøgelse af ansøgere, der som ansatte får adgang til aktiver.</li> <li>• Utilstrækkelig registrering af aktiver.</li> <li>• Et utilstrækkeligt system vedrørende autorisation og godkendelse af transaktioner (f.eks. ved køb)</li> <li>• Utilstrækkelige fysiske sikkerhedsforanstaltninger ved likvide midler, investeringer, lager og materielle anlægsaktiver.</li> <li>• Mangel på fuldstændige og rettidige afstemninger af aktiver.</li> <li>• Mangel på rettidig og passende dokumentation for transaktioner, f.eks. for krediteringer ved</li> </ul>



returvarer.

- Ingen obligatoriske ferier for ansatte, der udfører centrale kontrolfunktioner.
- Utilstrækkelige adgangskontroller ved automatisk generede registreringer, herunder kontroller med og gennemgang af computers systemlog.

*Figur 9: Risikofaktorer for muligheder ved misbrug af aktiver: ISA 240*

### **Retfærdiggørelse**

Den sidste faktor i besvigelsestrekanten kaldes ”retfærdiggørelse”. Retfærdiggørelsen sker gennem en indre dialog, hvor besvigelsesmuligheden fremstilles på en sådan måde, at bedrageren i det store og hele finder frem til, at det er i orden eller ligefrem retfærdigt at begå besvigelsen. Argumenter herfor kunne eksempelvis være,

- ”Det er bare et lån, det skal nok blive tilbagebetalt”
- ”Ledelsen har rigeligt med penge, de mærker det ikke”
- ”Jeg fortjener mere, så det er ok”
- ”Alle andre gør det”

Når incitamentet for at begå besvigelsen er stærkt, vil det være nemmere for individet at retfærdiggøre sin handling. Revisors professionelle skepsis bør derfor være skærpet over for ledere eller medarbejdere, som har stærke tendenser til at retfærdiggøre sig selv.

Følgende eksempler kan medvirke til at retfærdiggørelser kan finde sted ved henholdsvis regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver:

- Den daglige ledelsens ineffektive kommunikation, implementering, understøttelse eller gennemtvungelse af virksomhedens værdier eller etiske standarder eller kommunikation af upassende værdier eller etiske standarder.
- Medlemmer af ledelsen uden regnskabsfunktionerne med overdreven deltagelse i eller optagethed af valg af regnskabspraksis eller udøvelse af betydelige skøn.
- Kendt historisk af overtrædelser af børsregler eller af anden lovgivning og øvrig regulering eller rejste krav mod virksomheden, den daglige ledelse eller øverste ledelse med baggrund i påståede besvigelser eller overtrædelse af lovgivning og øvrig regulering.
- Den daglige ledelsens fokus på at fastholde eller forøge virksomhedens aktiekurs eller dens indtjeningstrend.
- En praksis, hvorefter den daglige ledelse over for analytikere, kreditorer eller andre tredjeparter forpligter sig til at leve op til aggressive eller urealistiske fremskrivninger.
- Den daglige ledelsens svigt i forbindelse med rettidigt at udbedre kendte betydelige mangler i intern kontrol.
- En interesse hos den daglige ledelse i anvendelse af upassende metoder til minimering af rapporteret indtjening af skattemæssige årsager.
- Lav moral hos seniorledelsen.
- Ejer lederen skelner ikke mellem private og forretningsmæssige transaktioner.
- Uoverensstemmelser mellem aktionærene i en virksomhed med begrænset ejerkreds.
- Den daglige ledelsens gentagne forsøg på at retfærdiggøre benyttelse af perifere eller upassende

regnskabsmetoder under henvisning til væsentlighed.

Et anspændt forhold mellem den daglige ledelse og den nuværende eller tidligere revisor, der kommer til udtryk ved følgende:

- Hyppige diskussioner med den nuværende eller tidligere revisor som regnskabsmæssige, revisionsmæssige og rapporteringsmæssige forhold.
- Urimelige krav til revisor, såsom urealistiske tidsrammer med hensyn til færdiggørelse af revisionen eller afgivelse af revisors erklæring.
- Restriktioner pålagt revisor, hvorved adgangen til personer og informationer eller muligheden for at kommunikere effektivt med den øverste ledelse begrænses upassende.
- Den daglige ledelses dominerende adfærd i omgangen med revisor, herunder især forsøg på at påvirke omfanget af revisor arbejde eller udvælgelsen og fastholdelsen af medarbejdere, der udpeges til eller konsulteres i forbindelse med revisionsopgaven.

*Figur 10: Risikofaktorer for retfærdiggørelse ved regnskabsmanipulation: ISA 240*

- Ignorering af behovet for at overvåge eller reducere risici i relation til misbrug af aktiver.
- Ignorering af intern kontrol vedrørende misbrug af aktiver ved at tilsidesætte eksisterende kontroller eller ved at undlade passende tiltag til udbedring af kendte mangler i intern kontrol.
- Adfærd, der tyder på ubehag ved eller utilfredshed med virksomheden eller den behandling af medarbejdere.
- Ændringer i adfærd eller livsstil, der kan være tegn på, at aktiver er blevet misbrugt.
- Tolerance over for småtyveri.

*Figur 11: Risikofaktorer for muligheder ved misbrug af aktiver: ISA 240*

Som omtalt er risici for, at der forefindes besvigelser større når alle tre elementer i besvigelsestrekanten er til stede. Risikoen vil kunne mindskes, hvis man fjernede en af faktorerne. Dette kan dog være meget omfangsrigt og komplekst, idet besvigelser oftest sker på ledelses- og medarbejderniveau. Det kan derfor diskuteres om det vil være økonomisk fordelagtigt, at anvende ressourcer til, at eliminere samtlige muligheder for at begå besvigelser. Omkostningerne vil måske i de fleste tilfælde overstige den potentielle gevinst ved elimineringen.

I forhold til besvigelser udført fra medarbejdernes side, vil der typisk blive implementeret ledelseskontroller samt eventuel assistance fra revisor eller andre ordninger. Metoden til at forebygge besvigelser er, at ændre besvigerens opfattelse af risikoen til, at blive opdaget. Det er således muligheden for, at begå besvigelsen eller opfattelse af muligheden der skal ændres. Dette skyldes, at de to andre elementer, incitamentet og retfærdiggørelse, primært henvender sig til personen der begår besvigelsen og derfor ikke i højere grad er påvirkelig fra virksomhedens ledelse.

### 3.4. Ansvarsfordeling

Ifølge ISA 240 fremgår det, at det primære ansvar for at forebygge og opdage besvigelser ligger hos virksomhedens øverste ledelse, herunder bestyrelsen og direktionen. For netop at ansvarsfordelingen er i overensstemmelse med Selskabslovens § 115, kan følgende ledelsesforpligtelser opstilles:

- At ledelsen lægger vægt på forebyggelse,
- Skabelse af en virksomhedskultur bestående af ærlighed og etisk adfærd,
- Tilsyn med at interne kontroller tilsidesættes.

Som nævnt under forrige afsnit, er regnskabsmanipulation i mange tilfælde udført fra selskabsledelsen, hvilket er en tilsidesættelse af SEL § 115.

#### 3.4.1. Ledelsens ansvar

Det er ledelsens ansvar, at forebygge og opdage besvigelser. Dette kan sikres på bedste vis ved, at etablere forretningsgange og interne kontroller. Disse implementerede kontroller vil være med til, at hindre eller medføre opdagelsen af besvigelser samt sikre, at årsregnskaber er fuldstændigt og baseret på pålidelige informationer. Yderligere er det ledelsens ansvar, at skabe og vedligeholde et miljø og en kultur med en god tone og fokus på ærlighed og etisk adfærd.<sup>23</sup>

#### 3.4.2. Medarbejderansvar

Besvigelser foretages som udgangspunkt meget snedigt og da sammensværgelser og magtmisbrug kan komplicere opklaringen heraf, har der i de senere år udbredt sig en ide, som går ud på at inddrage en virksomhedsmedarbejder i opklaringen af besvigelser. Denne ordning kaldes ”whistleblowing” og begrebet symboliserer at der er én som blæser i fløjten for at stoppe spillet. Erfaring fra udlandet viser at ordningen har båret frugt, simpelt fordi at flere øjne ser mere end de relativt få professionelle interne kontrollanter.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Ledelsens implementering af interne kontroller beskrives nærmere i kapitel 3

<sup>24</sup> Warming-Rasmussen, B., m.fl. (2015), ”Revisors opklaring af besvigelser”, side 20

Opdagelsesmetode	Pct. af afsløringer:
Tip om forekomst, herunder WB ordning	43,3 %
Ledelsens review	14,6 %
Intern revision	14,4 %
Ekstern revision	3,5 %
Øvrige kategorier (ingen over 7 %)	24,2

Figur 12: Opdagelsesmetoder af besvigelser: Revisors opklaring af besvigelser – Læren af praksis

Ovenstående tabel påviser at implementering af en whistleblowerordning vil hjælpe en virksomhed frem til afsløringer af eventuelle besvigelser. I praksis betyder ordningen, at en virksomhed officielt opfordrer sine medarbejdere til at informere en særlig udnævnt tillidsperson om eventuelle uregelmæssigheder. Hvad enten om der er beviser eller blot mistanke. Tillidspersonen kan være et firma, som har specialiseret sig i at servicere whistleblowerordninger, et medlem af bestyrelsen, revisionskomiteen eller sågar den eksterne revisor. Afgørende for effekten er, at der er tale om en tillidsperson, som både har professionel kompetence til at håndtere sådanne henvendelser og tavshedspligt om informantens identitet. Tillidspersonen primære job, består i at gennemgå henvendelserne og videregive eventuelle anmeldelser til ansvarshavende i virksomheden. Oftest garanteres der anonymitet for whistlebloweren, fordi denne formentlig vil fremstå som en ”sladrehanke” over for dennes kollegaer.

### 3.4.3. Revisors ansvar

”En revisor, der udfører en revision i overensstemmelse med ISA’erne, har ansvaret for at opnå høj grad af sikkerhed for, at regnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, hvad enten denne skyldes besvigelser eller ej”<sup>25</sup> Revisor har altså ikke ansvaret for at opklare besvigelser, som samlet set er mindre en væsentlighedsgrænsen. Dette skyldes at en revision, som baseres på ISA’erne, skal forholde sig til en række bestemmelser som:

- En revision efter ISA har iboende begrænsninger det vil sige, at revisionen baseres på stikprøver og skøn,
- Sofistikkerede og omhyggeligt organiserede tiltag udformet for at skjule besvigelser,
- Sammensværgelser,
- De involverede personers anciennitet,
- Ledelsens position og dermed mulighed for tilsidesættelse af kontrolprocedurer.

<sup>25</sup> ISA 240 (2015), afsnit 5

I henhold til ISA 240 reviderer revisor ikke mod besvigelser men for, at undgå at besvigelser ikke medfører væsentlig fejlinformation i årsregnskabet. En besvigelser kan være sket over en længerevarende periode og jo større selskabet er, jo større kan der svindles for. Såfremt revisor har grundet mistanke om en besvigelser skal revisor sørge for, at hele ledelsen informeres.<sup>26</sup>

Ifølge ISA 240 er det altså ledelsen der har det primære ansvar for, at forebygge og opdage besvigelser. Det er den øverste ledelse der har ansvaret for at sikre, at virksomheden etablerer og vedligeholder interne kontroller, der giver rimelig sikkerhed om pålideligheden af regnskabsaflæggelsen. Revisor kan stadig ifalde ansvar, såfremt der opdages besvigelser efter revisionens afslutning, og såfremt revisionen ikke er udført i overensstemmelse med god revisionsskik. Derfor skal revisor efterkomme flere krav i forbindelse med afdækningen af besvigelser for ikke, at ifalde ansvar.

#### *3.4.3.1. Professionel skepsis*

Revisor skal til hver en tid udvise professionel skepsis gennem hele revisionen. Dette skal gøres uanset revisorens hidtil kendskab og erfaring til klient. Registreringer og dokumenter skal anses for ægte, medmindre revisor får til grund, at antage det modsatte. Hvis uægheden antages, skal revisor foretage yderligere handlinger, ligesom hvis forespørgsler til den daglige ledelse og til den øverste ledelse modsiger hinanden, skal uoverensstemmelserne undersøges.<sup>27</sup>

Den professionelle skepsis kan ofte være svær at overholde som revisor for mindre virksomheder. En revisor for små virksomheder assisterer ofte med bogførings- og regnskabsmæssige forhold samt den skattepligtige opgørelse. I små virksomheder vil revisor således være mere end blot revisor, men samtidig være rådgiver og sparringspartner. I de fleste tilfælde vil der på baggrund heraf oprettes et tættere bånd. Selvom revisor får et tættere bånd til virksomhedsejeren er det vigtigt, at den professionelle skepsis opretholdes, da det ofte er virksomhedens ledelse, som står bag besvigelser i små virksomheder. Det nytter derfor ikke at revisor tilsidesætter den professionelle skepsis, selvom der er opnået et tættere bånd til virksomhedsejer. Revisor skal igennem hele revisionsprocessen opretholde en kritisk holdning til om den givne information og revisionsbevis indikerer, at der kan foreligge besvigelser.

---

<sup>26</sup> ISA 240 (2015), afsnit A60

<sup>27</sup> ISA 240 (2015), afsnit 12-14

### 3.4.3.2. *Drøftelser i opgaveteamet*

Der skal løbende drøftes i revisorteamet, hvordan og hvorledes virksomheden kan være udsat for væsentlig fejlinformation, som følge af besvigelser og hvordan disse kan opstå. Alle i revisorteamet vil være en del af dette møde og alle vil således opnå en forståelse af hvor eventuelle risici for besvigelser kan opstå. Ved sådan et møde har alle i revisionsteamet mulighed for, at dele deres erfaringer omkring klienten men også omkring generelle besvigelserisici. Der opnås således en form for sparring i revisorteamet, idet alle revisorer ikke altid har den samme opfattelse af hvor udsat og hvor stor besvigelserisicieren er for hver enkelt virksomhed.<sup>28</sup>

Revision af små virksomheder vil dog ofte kun bestå af én til to personer, den underskrivende revisor og den ledende revisor, idet revisionsopgaven ikke er så omfangsrig som ved store virksomheder. For at opretholde fokus på identificering af besvigelserisici vil det være en god ide løbende, at udskifte den ledende revisor, så der hele tiden kommer nye øjne på sagen. Det skal dog bemærkes, at det altid er en god ide, at sætte sig ned og vurdere risici for besvigelser, uanset teamets eller virksomhedens størrelse.

### 3.4.3.3. *Risikovurderingshandlinger og tilknyttede aktiviteter*

Revisor skal forespørge den daglige ledelse, om der er kendskab til besvigelser eller om de har ideer til, hvor der kan være størst mulighed for at disse begås. Herefter skal revisor vurdere og overveje ledelsens indarbejdede processer og informationer.<sup>29</sup>

Som følge af love og reguleringer vedkender bestyrelsen og den daglige ledelse sig ansvaret for virksomhedens interne kontroller og for udarbejdelsen af virksomhedens regnskab. Revisor skal på baggrund heraf opnå en forståelse af bestyrelsens tilsyn med den daglige ledelses håndtering af besvigelserisici samt opnå en forståelse af virksomhedens interne kontroller til forebyggelse og opdagelse af besvigelser.

Revisor kan efterspørge og interviewe den daglige ledelse om deres egen vurdering af risikoen for besvigelser og om de heraf implementerede kontroller til forebyggelsen og opdagelsen. Det er den daglige ledelse der ofte har de bedste muligheder for at begå besvigelser. Det kan derfor være en god idé,

---

<sup>28</sup> ISA 240 (2015), afsnit 15

<sup>29</sup> ISA 240 (2015), afsnit 16

at interviewe andre i virksomheden end den daglige ledelse. Dette kunne eksempelvis være driftspersonale eller medarbejdere med beslutningskompetencer og andet ansvar.

I små virksomheder er det ofte alle i den øverste ledelse der er involveret i virksomhedens daglige drift, hvor en enejer driver virksomheden og ingen andre indgår i den øverste ledelse. I sådanne situationer vil det ikke give mening, at udspørge den daglige ledelse omkring risici for besvigelser. Her vil det være nærliggende, at udspørge en eventuel tilknyttet bogholder, men derudover vil forespørgsler sjældent være relevant i små virksomheder. Forespørgsler og interviews vil ofte være for omfattende grundet sammenfaldet mellem virksomhedens ejer og den daglige drift. Det er dog op til den pågældende revisor, at vurdere hvilke forespørgsler der er relevante eller hvilke arbejdshandlinger denne finder effektive til, at opnå tilstrækkelig viden om virksomheden.

#### *3.4.3.4. Identifikation og vurdering af risiciene for væsentlige fejlinformation som følge af besvigelser*

Revisor skal identificere og vurdere risici for væsentlig fejlinformationer, som følge af besvigelser på regnskabsniveau og på revisionsmålsniveau for grupper som transaktioner, balanceposter og oplysninger. På baggrund af eventuelle identifikationer skal revisor vurdere, hvilke indtægtskategorier, -transaktioner eller revisionsmål der giver anledning til risici. Revisor skal behandle de vurderede risici som betydelige, hvorfor revisor skal opnå en vis forståelse af virksomhedens kontroller samt kontrolaktiviteter med relevans for identificeret risici.<sup>30</sup>

Ved fastlæggelsen af, hvilke kontroller der implementeres for forebyggelsen og opdagelsen af besvigelser, skal den daglige ledelse overveje risiciene for, at regnskabet kan indeholde væsentlige fejlinformationer som følge af besvigelser. Som en del af disse overvejelser kan den daglige ledelse konkludere, at det ikke er økonomisk hensigtsmæssigt, at implementere og opretholde en konkret kontrol set i forhold til risikoen. For mindre virksomheder vil implementerede kontroller betyde, at det er de samme personer der kontrollerer deres arbejde. Revisor kan derfor erfare, at den daglige ledelse bevidst har valgt at acceptere risiciene forbundet med manglende funktionsadskillelse.

---

<sup>30</sup> ISA 240 (2015), afsnit 25-27

#### *3.4.3.5. Reaktioner på de vurderede risici for væsentlig fejlinformation som følge af besvigelser*

Som følge af identificerede og vurderede risici for væsentlig fejlinformation som følge af besvigelser, skal revisor fastlægge generelle reaktioner for at behandle disse. Reaktioner herpå kunne eksempelvis være, at revisor udvælger og føre tilsyn med den daglige ledelse og personale under hensyntagen til enkeltpersonernes viden, kompetence og evner. Revisor bør ligeledes vurdere, om virksomhedens valg og anvendelse af regnskabspraksis er korrekt og have særlig fokus på områder med relation til komplekse transaktioner samt indarbejde et element af uforudsigelighed i udvælgelsen af arten, den tidsmæssige placering og omfanget af revisionshandlinger.<sup>31</sup>

Problemet med små virksomheder er, at revisionen ofte foregår i forbindelse med status og aflæggelsen af årsregnskabet. I de fleste tilfælde vil det derfor ikke kunne betale sig at besøge virksomheden i løbet af året, da det rent økonomisk ikke ville være forsvarligt. Revisor kan derimod variere sine stikprøver i forbindelse med statusrevisionen således, at revisor er mere uforudsigelig.

#### *3.4.3.6. Vurdering af revisionsbevis*

Revisor udfører analytiske handlinger ved eller tæt på afslutningen af revisionen. Ud fra disse vurderes, om der er indikationer på risici vedrørende væsentlig fejlinformationer som følge af besvigelser. Såfremt revisor konstaterer en fejlinformation, skal det vurderes om fejlinformationerne indikerer tegn på besvigelser. Hvis en sådan indikation foreligger, skal revisor vurdere fejlinformationens betydning for andre aspekter af revisionen. Revisor skal derfor vurdere om identificerede fejlinformationer har betydning for andre dele af den udførte revision.<sup>32</sup>

#### *3.4.3.7. Revisor er ikke i stand til at fortsætte opgaven*

Såfremt revisoren støder på usædvanlige omstændigheder, der rejser tvivl om revisors mulighed for at fortsætte revisionen, skal revisor overveje, om det er passende at fratræde som revisor. Såfremt revisor fratræder, skal årsagen hertil drøftes med personer på et passende niveau i den daglige ledelse og med den øverste ledelse samt fastslå om der er en faglig eller juridisk forpligtelse til, at underrette den eller de personer, der i sin tid valgte revisor, eller i visse tilfælde lovgivende myndigheder omkring årsagen til fratrædelse.

---

<sup>31</sup> ISA 240 (2015), afsnit 28-33

<sup>32</sup> ISA 240 (2015), afsnit 34-37



Når revisor får mistanke om besvigelser begået af ledelsen og eventuelt også får bekræftet disse, giver det som udgangspunkt anledning til overvejelse af, om revisor skal fratræde opgaven. Af kommentar til revisorlovens § 22 fremgår det, at udgangspunktet er, at revisor ikke skal fratræde, men forblive på sin post og varetage hvervet som offentlighedens tillidsrepræsentant. Der er ikke noget forbud mod at fratræde, dog ofte vil det være en nærliggende mulighed for revisor, hvis nedenstående forhold er eksisterende:

- Revisor kan ikke stole på ledelse,
- Hvis ledelsen ikke foretager afhjælpende handlinger vedrørende besvigelser, eller
- Hvis revisor mener, der er risiko og bevis for, at der er væsentlig fejlinformation i regnskabet som følge af væsentlige og altomfattende besvigelser.

På den anden side vil den efterfølgende revisor som udgangspunkt få de samme udfordringer i forhold til samarbejdet med ledelsen, så vælger revisor at fratræde, føres udfordringerne i revisionen blot videre til nogle andre. Såfremt revisor vælger at fratræde, og dette sker i forbindelse med, at revisor har formodning om, at der foreligger en situation, hvor virksomhedens ledelse har begået økonomiske forbrydelser, skal revisor straks underrette SØIK<sup>33</sup> herom og grundene til sin fratrædelse.

#### *3.4.3.8. Skriftlig udtalelser*

I forbindelse med revisionen, skal revisor indhente skriftlige udtalelser fra den daglige ledelse, hvor de tilkender deres ansvar for udformning, implementering og vedligeholdelse af virksomhedens interne kontrol for at forebygge og opdage besvigelser. Samtidig skal den daglige ledelse tilkendegive, at revisor er forelagt alle relevante oplysninger af ledelsens vurdering af risikoen for, at regnskabet kan indeholde væsentlige fejlinformationer som følge af besvigelser.<sup>34</sup>

En skriftlig udtalelse fra den daglige ledelse kan indhentes i form af en regnskabserklæring fra ledelsen. Heri kan der opstilles nogle punkter, hvor den daglige ledelse netop erkender sit ansvar.

---

<sup>33</sup> Statsadvokaten For Særlig Økonomisk og International Kriminalitet

<sup>34</sup> ISA 240 (2015), afsnit 39

#### 3.4.3.9. *Kommunikation med den daglige ledelse*

Identificerer revisor en besvigelser eller har modtaget informationer, der kan indikere, at der foreligger en besvigelser, skal revisor hurtigst muligt informere rette niveau i den daglige ledelse. Revisor skal foretage en faglig vurdering af, hvilket niveau der er det rette at rapportere til. Som oftest ligger det rette ledelsesniveau mindst et niveau over de personer, som revisor formoder har været involveret i besvigelser.<sup>35</sup>

Hvis en medarbejder har været involveret skal den daglige ledelse straks informeres. Har den daglige ledelse været involveret skal bestyrelsen straks involveres. Udover at informere den daglige ledelse, skal revisor hurtigst muligt informere den øverste ledelse om besvigelser, medmindre samtlige medlemmer af den øverste ledelse er involveret i virksomhedens drift, og forholdet kan henføres til:

- Den daglige ledelse,
- Medarbejdere der har vigtige roller i den interne kontrol, eller
- Andre når besvigelser resulterer i væsentlig fejlinformation i regnskabet

Såfremt der er mistanke om besvigelser, der involverer den daglige ledelse, skal revisor underrette den øverste ledelse herom og sammen skal de drøfte arten, den tidsmæssige placering og omfanget af revisionshandlingerne, der er nødvendige for at afslutte revisionen.

#### 3.4.3.10. *Kommunikation med lovgivende og kontrollerende myndigheder*

Såfremt revisor har konstateret en besvigelser eller har mistanke herom, skal det afgøres om revisor har pligt til, at rapportere forholdet til ekstern part. Det skal dog bemærkes at revisor arbejder under tavshedspligt for sine klienter, men revisors juridiske ansvar kan under visse tilfælde tilsidesættes tavshedspligten.<sup>36</sup> I forbindelse med kommunikation med lovgivende og kontrollerende myndigheder kan der henføres til tre kilder:

*Erklæringsbekendtgørelsen § 7 stk. 2:*

- Revisor skal afgive en supplerende oplysning i revisionspåtegning, såfremt medlemmer af ledelsen kan ifalde erstatnings- eller strafansvar.

*Revisorloven § 22:*

- Rapporteringspligten omfatter økonomiske forbrydelse i tilknytning til udførelsen af ledelsens hverv, hvor forbrydelsen vedrører betydelige beløb eller i øvrigt er af grov karakter.

---

<sup>35</sup> ISA 240 (2015), afsnit 40-42

<sup>36</sup> ISA 240 (2015), afsnit 43

- Når revisor har indset, at ledelsen begår eller har begået økonomiske forbrydelser i tilknytning til udførelsen af deres hverv og har begrundet formodning om, at forbrydelsen vedrører betydelige beløb eller i øvrigt er af grov karakter, skal revisor straks underrette hvert medlem af ledelsen herom.
- Revisor indfører en underretning i revisionsprotokollen til virksomhedens øverste ledelse.
- Revisor skal eventuelt underrette SØIK, hvis ledelsen ikke har reageret på revisors underretning inden for 14 dage.
- Finder revisor, at underretning til ledelsen ikke vil forhindre den igangværende kriminalitet, skal revisor straks underrette SØIK.

*Hvidvaskloven:*

- Ved mistanke om hvidvask af midler, som stammer fra lovovertrædelser, der kan straffes med fængsel i over et år, og som ikke kan afkræftes, skal SØIK omgående underrettes. Det samme gælder ved mistanke om finansiering af terrorisme. Underretningen eller planlagt underretning hemmeligholdes for revisors klient.

Når der sker rapportering til SØIK må revisor ikke underrette den eller de anmeldte personer om, at der er foretaget anmeldelse. Revisors fratrædelse i utide kan indirekte medføre, at en eventuel anmeldelse bliver selskabets ledelse bekendt. Det vil som udgangspunkt anbefales, at man fortsætter som revisor og rapportere frem til næste ordinære generalforsamling.

Er revisor i en situation, hvor der kan være begået besvigelser, som kan være omfattet af revisorlovens § 22, Erklæringsbekendtgørelsen eller Hvidvaskningsloven, bør revisor altid overveje inddragelse af juridisk bistand, da en vurdering af omfanget og indvirkningen af den eventuelle besvigelser oftest vil ligge uden for revisors kernekompetenceområde. Det er i den forbindelse vigtigt, at den juridiske rådgiver er underlagt samme tavshedspligt som revisor og at revisor oplyser om tavshedspligten.

#### *3.4.3.11. Dokumentation*

I forhold til revisors dokumentation, skal revisor inkludere sin forståelse af virksomhedens og dens omgivelser samt vurderingen af risici for væsentlig fejlinformationer. I revisionsdokumentationen skal ligeledes indgå revisors reaktioner og kommunikationen om besvigelser til den daglige ledelse, den øverste ledelse, lovgivende myndigheder og andre ligeledes indgå.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> ISA 240 (2015), afsnit 44-47

## 4. Virksomhedens interne kontroller

I kapitalselskaber med en bestyrelse, skal denne bestyrelse ud over at varetage den overordnede og strategiske ledelse og sikre en forsvarlig organisation af kapitalselskabets virksomhed påse, at.<sup>38</sup>

- Bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapitalselskabets forhold er tilfredsstillende,
- Der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,
- Bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapitalselskabets finansielle forhold,
- Direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer og
- Kapitalselskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapitalselskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder og at bestyrelsen til enhver tid er forpligtet til, at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er tilstrækkelig.

Selskabslovens § 115 beskriver således, at det er ledelsens opgave at etablere de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller. I forbindelse med virksomhedens interne kontroller, herunder etablering af procedurer for risikostyring bør ledelsen opstille en politik, som virksomheden skal agere inden for. Risikopolitikken bør dels indeholde de organisatoriske rammer for risikostyring og dels sætte klare mål for virksomhedens risikovillighed og politik for kontrol og overvågning. Herudover bør politikken identificere de områder som har ledelsens særlige bevågenhed samt ligeledes stille krav til, hvorledes rapporteringen vedrørende identificerede risici finder sted.

### 4.1. Risk Management

For mere end 10 år siden udgav the Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commision (COSO) rapporten Internal Control – Integrated Framework. Rapporten var udarbejdet for, at hjælpe virksomheder til, at overskue og forbedre deres interne kontrolsystemer. Rapportens ramme er lige siden blevet omdannet til politikker, regler og reguleringer og benyttes af tusindvis af virksomheder til bedre, at kunne kontrollere deres aktiver i forsøget på at opnå deres fastsatte mål og visioner.<sup>39</sup>

De stigende tendenser til erhvervsskandaler, hvor investorer, virksomhedspersonale og andre interessenter led store tab har medført et behov for øget risikostyring, som skal tilpasse sig til de nye

---

<sup>38</sup> Selskabslovens § 115

<sup>39</sup> COSO (2004) "Enterprise Risk Management – Integrated Framework"

love, reglementer og standarder. Behovet for en ramme for risikostyring, der kan forsyne virksomheder med klar vejledning og rådgivning er blevet større, hvorfor COSO udviklede Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Rammen omhandler intern kontrol og indeholder et stærkere og mere omfattende fokus på bredere emner inden for risikostyring. I rammen er ligeledes inkluderet virksomhedens interne kontroller, hvorfor virksomheder kan udnytte af rammen med henblik på, at opfylde deres behov for intern kontrol og på at arbejde sig hen imod en mere omfattende risikostyringsproces.<sup>40</sup>

*”Enterprise Risk Management er en proces, som en virksomheds bestyrelse, ledelse og andet personale bruger til at udvikle strategier på tværs af virksomheden og identificere potentielle begivenheder, som kan have indflydelse på virksomheden. Virksomheder anvender ERM til at håndtere risikoappetit og til på en fornuftig måde at forsikre, at virksomhedens mål bliver opfyldt.”<sup>41</sup>*

Med Enterprise Risk Management har ledelsen mulighed for på en effektiv måde at håndtere usikkerhed forbundet med risici og muligheder. Enterprise Risk Management, også kaldt ERM, bygger på en grundlæggende forudsætning om, at enhver virksomhed har til formål at tilføre dens interessenter værdi. Alle virksomheder står over for usikkerhed og ledelsens udfordring er derfor at afgøre, hvor meget usikkerhed den vil acceptere i dens stræbens efter at øge værdien for interessenter.

Enterprise Risk Management kan altså afspejle sig i:<sup>42</sup>

- En vedvarende proces, der strømmer gennem en virksomhed,
- Benyttes af personer på alle niveauer af en organisation,
- Anvendt til strategiudvikling,
- Anvendt på tværs af virksomheden og inkluderer, at virksomheden definerer sin risikoportefølje,
- Skabt til at identificere potentielle begivenheder der kan påvirke virksomheden og til at håndtere risici ud fra virksomhedens risikoappetit,
- Et redskab der forsyner en virksomheds ledelse og bestyrelse med en vis sikkerhed,
- Skabt til målopfyldelse i én eller flere separate men overlappende kategorier.

---

<sup>40</sup> COSO (2004) “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”

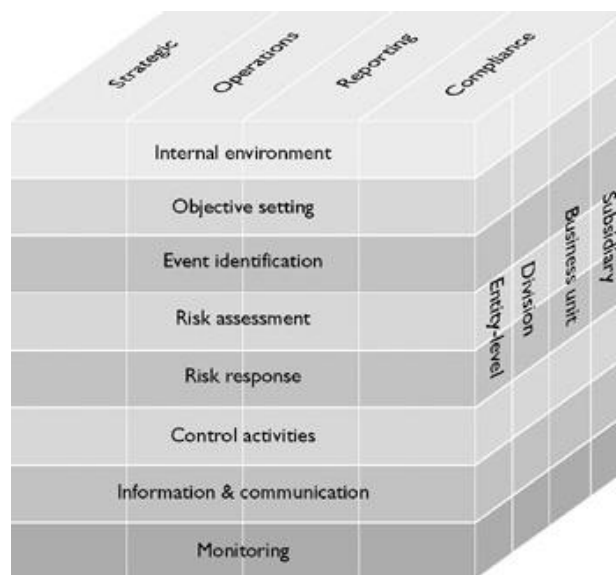
<sup>41</sup> COSO (2004) “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”

<sup>42</sup> COSO (2004) “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”

Definitionen er forholdsvis bred, men ERM er med til at hjælpe virksomheder til at håndtere risici. Samtidig forsynes virksomheden med et grundlag for, hvordan processen netop bruges på tværs af organisationen. Definitionen fokuserer blandt andet på målopfyldelse, herunder vision og mission.

I forbindelse med en virksomheds fastsatte mission eller vision opstiller ledelsen strategiske mål, udvælger strategier og sætter andre mål, der berører virksomheden. Nedenstående illustration af ERM-rammen, viser at den er opdelt i fire overordnede kategorier – strategi, drift, rapportering og love og regler.

Kategorisering gør det muligt for virksomheden, at fokusere på separate aspekter af Enterprise Risk Management. Kategoriseringerne er forskellige men overlappende og henvender sig til forskellige enheders behov og kan høre under forskellige lederes ansvarsområder. Denne kategorisering gør det ligeledes muligt at skelne mellem, hvad der kan forventes af de enkelte målkategorier.<sup>43</sup>



Figur 13: Enterprise Risk Management – COSO

I forbindelse med virksomhedens interne kontrolprocedure, fokuseres der overordnet på det forreste niveau af ERM, set ud fra figuren. Disse otte elementer er indbyrdes forbundet og er opsat via den måde, hvorpå en ledelse leder og kontrollerer en virksomhed.

<sup>43</sup> COSO (2004) “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”

#### 4.1.1. Internt miljø

Virksomhedens interne miljø udgør fundamentet og angiver tonen i virksomheden. Det interne miljø omfatter omgangstonen i organisationen og det danner grundlæggende basis for, hvordan en virksomheds medarbejdere opfatter risici. Det interne miljø inkluderer filosofi, risikoappetit, retskaffenhed, etiske værdier samt miljøet, som virksomheden opererer i.

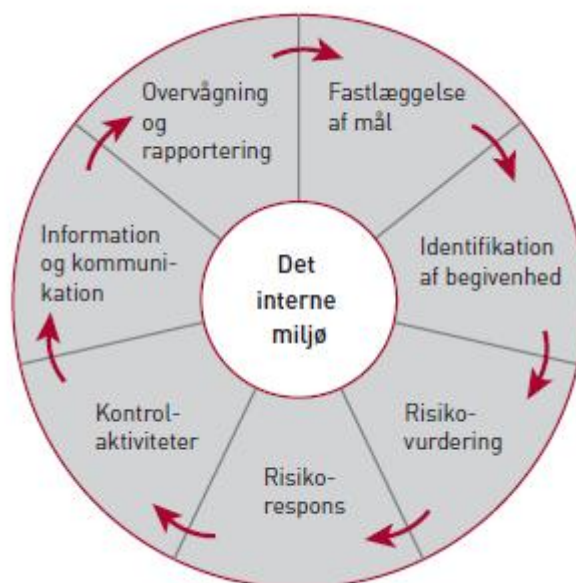
Det interne miljø har indflydelse på, hvordan strategi og mål fastsættes, hvordan forretningsaktiviteter struktureres og hvordan risici identificeres, vurderes og håndteres. Det interne miljø påvirker tilrettelæggelse og funktion af kontrolaktiviteter, informations- og kommunikationssystemer samt overvågningsaktiviteter og omfatter herudover mange elementer, som en virksomheds etiske værdier, kompetence og udvikling af personale, ledelsesstil samt hvordan ledelsens uddelegerer beføjelser og ansvar.

For at opnå en effektivisering af risikostyringsbehovet, er det en god ide at direktionen udarbejder en politik der vedrører risikostyring og virksomhedens risikovillighed. Denne politik er med til at skabe en kultur og integration af virksomhedens forretningsmæssige aktiviteter. Politikken bør forstås af alle medarbejdere i virksomheden, hvorfor direktionen er nødsaget til at kommunikere ud til medarbejderne, på denne måde vil der være en klar kommunikation gennem hele virksomhedens organisation og processerne i ERM.<sup>44</sup>

Det følgende afsnit vil omhandle de 7 delprocesser der udspiller sig omkring det interne miljø. De enkelte delprocesser er integreret som en helhed, hvor der gennem processen kan være behov for tilbageløb efterhånden, som yderligere viden tilegnes og bearbejdes. Nedenstående illustration skal således ikke opfattes som en lineær sekvens af handlinger, men der imod en kontinuerlig proces bestående af tæt forbundne aktiviteter.

---

<sup>44</sup> FSR (2005), "Risk Management", side 10



Figur 14 – Processer i Risk Management – FSR: Risk Management

#### 4.1.2. Fastlæggelse af mål

En virksomhed skal have opstillet en række mål, førend ledelsen kan identificere begivenheder, som kan påvirke disse mål. Det er enhver ledelses fornemmeste opgave, at sikre virksomhedens eksistens og vækst over tid. Inden for rammerne af den fastsatte vision fastsætter ledelsen mål og udarbejder strategier. Målene er en forudsætning for, at ledelsen kan identificere begivenheder med potentiel indvirkning på opnåelse af disse mål, herunder:<sup>45</sup>

- Enhver virksomhed står over for en række forskellige risici fra eksterne og interne kilder, der delvist udspringer af virksomhedens strategi,
- Det er en forudsætning for effektiv Risk Management, at der fastlægges mål for virksomheden,
- Mål fastlægges på strategisk niveau og danner således grundlag for mål vedrørende driften og rapportering,
- Målene rettes ind efter virksomhedens risikovillighed, som driver risikotolerance-niveauer for virksomhedens aktiviteter.

Ledelsen skal dermed sikre, at virksomheden som helhed gør de rigtige tiltag for på den rigtige måde, at sikre væksten og at virksomheden overholder gældende lovgivning. Virksomhedens mål kan, som tidligere nævnt, henføres til fem kategorier – strategi, drift, sikring, rapportering og overensstemmelse.

<sup>45</sup> FSR (2005), "Risk Management", side 5



#### 4.1.3. Identificering af begivenheder

Interne og eksterne begivenheder, som har indflydelse på en virksomheds målopfyldelse skal være identificeret og begivenhederne skal være opdelt i risici og muligheder. Som et led i identifikation af begivenheder, der kan påvirke realiseringen af virksomhedens mål, bør direktionen overveje såvel eksterne som interne begivenheder.

- Eksterne faktorer omfatter bl.a. samfundsøkonomi, miljø samt politiske og teknologiske forhold.
- Interne faktorer afspejler ledelsens valg og omfatter forhold som infrastruktur, kapitalforhold, forskning og udvikling, personale, processor og teknologi.<sup>46</sup>

Identifikation af risici kan, afhængigt af virksomhedens ambitionsniveau, tilrettelægges som en periodisk tilbagevendende proces eller som en integreret del af virksomhedens daglige processer. En virksomheds metode til identifikation af begivenheder kan bestå af flere kombinationer af teknikker og værktøjer, som kan baseres på såvel historisk viden som på forventninger til fremtiden.<sup>47</sup>

Virksomheden bør udvælge nogle nøglepersoner, som er ansvarlige for at sikre, at der løbende sker identifikation af virksomhedens muligheder og risici, herunder ændringer af betydning for virksomhedens samlede risikobillede.

#### 4.1.4. Risikovurdering

Risici skal analyseres og deres sandsynlighed og konsekvenser vurderes. Denne proces danner basis for en beslutning om, hvordan eventuelle risici skal håndteres. Gennemførelse af en risikovurdering gør det muligt for virksomheden, at identificere i hvilket omfang mulige begivenheder kan påvirke målopfyldelsen. Hertil bør ledelsen vurdere, hvordan begivenhederne påvirker målopfyldelsen med udgangspunkt i en vurdering af såvel sandsynlighed som påvirkning i tilfælde af en begivenheds indtruffen.

Informationer, der er baseret på en virksomheds egne erfaringer, kan give et bedre grundlag for beslutninger end informationer fra eksterne kilder. Selv når interne informationer anvendes, kan det være nyttigt, at anvende eksterne data til sammenligning. Virksomheden skal dog altid være forsigtige, når tidligere begivenheder anvendes, som grundlag for forudsigelser for fremtiden, da faktorer der påvirker begivenhederne kan ændre sig over tid.

---

<sup>46</sup> FSR (2005), "Risk Management", side 5

<sup>47</sup> FSR (2005), "Risk Management", side 15

En virksomheds risikovurderingsmetode omfatter normalt en kombination af kvalitative og kvantitative teknikker. Kvalitative vurderingsteknikker anvendes ofte når risici ikke kan kvantificeres, eksempelvis når det ikke er praktisk muligt eller rentabelt at fremskaffe tilstrækkelig troværdige informationer. Kvantitative teknikker er dog mere præcise og anvendes ofte i forbindelse med komplekse og avancerede aktiviteter som et supplement til kvalitative teknikker.

Ledelsen bør derfor altid overveje, hvordan en række begivenheder påvirker hinanden. Mens påvirkningen af en enkelt begivenhed isoleret set kan være ubetydelig, kan en række begivenheder samlet set påvirke virksomhedens mål væsentligt. Ledelsen bør overveje disse som grundlag for at kunne forberede sig. Via en risikovurdering kan ledelsen tage højde for såvel de positive som de negative følger af potentielle enkeltstående begivenheder eller begivenheder, som kan henføres til en bestemt kategori på tværs af virksomheden. Selv om risici vurderes i sammenhæng med virksomhedens strategi og mål, der ofte vil have en relativ kort tidshorison, er der dog visse elementer i den strategiske styring af virksomheden og i de strategiske mål, som har en længere tidshorison. Ledelsen bør derfor være opmærksom på de længere tidshorisoner og bør ikke ignorere risici, der kan ligge længere ude i fremtiden. Risikovurdering kan derfor med fordel noteres i et skema, hvor man kategoriserer dets sandsynlighed og konsekvens.<sup>48</sup>

#### 4.1.5. Risikorespons

Ledelsen vælger hvordan der reageres på risici, herunder om ledelsen vil undgå, acceptere, reducere eller dele risici. Ledelsen udvikler et handlesæt til, hvordan den vil forene risici med virksomhedens risikotolerance og –appetit.

Ledelsen bør opstille en politik for risikostyring, som virksomheden skal agere inden for. Risikostyringspolitikken bør indeholde de organisatoriske rammer for risikostyringen og sætte klare mål for virksomhedens risikovillighed og politik for kontrol og overvågning. Herudover bør politikken identificere de områder, som har ledelsens særlige bevågenhed samt stille krav til, hvorledes rapporteringen vedrørende risici skal finde sted.

Ledelsens risikorespons i form af valgmuligheder for afdækning af risiko kan blandt andet omfatte:<sup>49</sup>

- Undgå risiko ved valg af en anden strategi,

---

<sup>48</sup> FSR (2005), “Risk Management”, side 16

<sup>49</sup> FSR (2005), “Risk Management”, side 6

- Reduktion af sandsynlighed for risikos indtruffen ved forebyggende foranstaltninger,
- Reduktion af konsekvens af en indtruffen skade ved etablering af beredskab,
- Overførsel af risiko til tredjemand i form af eksempelvis forsikring.

Risikostyringspolitikken bør indeholde en beskrivelse af konkrete risikoområder, som image, miljø, valutarisici afhængighed af leverandører, besvigelser, it-sikkerhed, kvalitet og finansielle rapporter. Politikken bør endvidere fastlægge rammer for en behandling af risici, herunder en prioritering af metoder for håndtering. Derudover bør politikken fastlægge rammer for risikovilligheden for den restrisiko, som ledelsen accepterer. Som et led bør virksomheden for hver væsentlig identificerede risiko overveje mulige alternativer for håndtering heraf. Efter at have vurderet alternativet og foretaget det optimale valg, kan ledelsen vurdere restrisikoen.<sup>50</sup>

Den optimale fremgangsmåde vil være, hvor den ansvarlige leder for hver afdeling, funktion eller forretningsenhed udarbejder en samlet vurdering af risici og risikorespons for denne enhed. Sådanne vurderinger vil afspejle den enkelte enheds risikoprofil set i forhold til enhedens mål og risikotolerancer.

Med et sådant overblik kan virksomhedens ledelse vurdere de samlede risici med henblik på at afgøre, hvorvidt virksomhedens risikoprofil står i et rimeligt forhold til den overordnede risikovillighed og i forhold til virksomhedens mål.<sup>51</sup>

#### 4.1.6. Kontrolaktiviteter

Kontrolaktiviteter er de principper og procedurer der er med til at sikre, at en risikorespons gennemføres hensigtsmæssigt. Kontrolaktiviteterne udføres gennem hele organisationen og er et led i den proces, hvor en virksomhed stræber efter at opnå sine forretningsmål og omfatter en række aktiviteter som:

- Godkendelser,
- Verifikationer,
- Afstemninger,
- Sikring af funktionsadskillelse,
- Sikring af aktiver.

---

<sup>50</sup> FSR (2005), "Risk Management", side 17

<sup>51</sup> FSR (2005), "Risk Management", side 17

Da hver enkel virksomhed har egne mål og metoder vil der være forskel fra virksomhed til virksomhed på mål, struktur og de implementerede kontrolaktiviteter. Selv når to virksomheder har identiske mål og struktur, vil deres kontrolaktiviteter sandsynligvis være forskellige. Desuden afspejler etablerede kontroller det miljø og den branche, som virksomheden opererer i. Ligeledes har kompleksiteten i organisationen og virksomhedens historie og kultur en rolle at spille. Konkrete interne kontroller fastlægges for den enkelte forretningsaktivitet og forretningsproces. Ledelsens risikovurdering indgår i grundlaget for fastlæggelsen af målene for de interne kontroller.<sup>52</sup>

Kvaliteten af kontrolaktiviteter i den enkelte virksomhed påvirkes af enkelte personer, som hver især anvender deres personlige skøn i effektivisering af den interne kontrol. Det er derfor vigtigt, at alle medarbejdere forstår virksomhedens politikker samt deres egen rolle i kontrolmæssig sammenhæng. Intern kontrol har til formål i vidt muligt omfang at give ledelsen sikkerhed for, at virksomheden når sine mål med hensyn hertil. Fastlæggelse af de interne kontroller skal blandt andet sikre, at følgende mål opnås<sup>53</sup>:

- Fuldstændighed, alle data registreres med henblik på efterfølgende behandling.
- Nøjagtighed, transaktioner registreres nøjagtigt/korrekt for alle væsentlige informationer.
- Rettighed, data registreres snarest muligt efter, at de forhold der er grund til registreringerne foreligger. Endvidere skal data registreres i korrekt tidsmæssig rækkefølge.
- Godkendelse, registrerede data skal være gyldige og vedrørende virksomhedens tilhørende transaktioner. Transaktionerne skal være godkendte efter fastlagte retningslinjer herfor.

#### 4.1.7. Information og kommunikation

Relevant information skal identificeres, kortlægges og kommunikeres ud på en måde og med en tidsramme, som gør det muligt for personalet, at udøve deres ansvar.

Der er behov for informationer på alle organisationsniveauer med henblik på at identificere, vurdere og reagere på risici. Relevante informationer stammer fra såvel interne som eksterne kilder og kan præsenteres i enten kvantitativ eller kvalitativ form. Der kan etableres en infrastruktur omkring informationssystemerne der sikrer, at data opspores, indsamles, behandles, analyseres og at der sker rapportering af relevante informationer til rette niveau i organisationen. Virksomheden bør indsamle og anvende såvel historiske som aktuelle data. Historiske data gør det muligt for virksomheden, at følge de realiserede resultater i forhold til mål, planer og forventninger som der er opstillet. Ledelsen får hermed

---

<sup>52</sup> FSR (2005), "Risk Management", side 19

<sup>53</sup> FSR (2005), "Risk Management", side 19

et grundlag til at kunne identificere sammenhænge og tendenser. Historiske data kan desuden give en tidlig varsel om potentielle begivenheder, der kræver opmærksomhed fra ledelsen således, at aktiviteterne kan tilpasses i nødvendigt omfang under hensyntagen til risikovillighed.<sup>54</sup>

Direktionen skal holde bestyrelsen orienteret på passende vis. Dette sker ved, at der foreligger en klar politik for risikostyring, herunder klarhed over ansvar og beføjelser. Jo bedre kommunikation, der er mellem direktionen og bestyrelse, jo mere effektiv kan bestyrelsen være i udførelsen af sine overvågningsforpligtelser og i sin funktion som direktionens sparringspartner og vejleder. Af samme grund bør bestyrelsen meddele direktionen, hvilke informationer den ønsker på hvilke tidspunkter vedrørende virksomhedens risikostyring.

#### 4.1.8. Overvågning og rapportering

Sidste element i ERM processen kaldes overvågning og rapportering. Der bør overvåges gennem et forløb, hvor både tilstedeværelsen og kvaliteten af de implementerede komponenterne vurderes hen over tid.

Overvågning kan ske gennem en kombination af løbende overvågningsaktiviteter eller separate vurderinger. Hyppigheden af enkeltstående evalueringer fastsættes efter ledelsens vurdering. I afgørelsen heraf tages der højde for art og omfang af begivenheder samt ændringer fra både interne og eksterne sider og de dermed forbundne risici. Der tages endvidere hensyn til kompetence og erfaring hos de medarbejdere, der vurderer og implementerer vedtagne risikorespons og de dermed forbundne kontroller. En kombination af løbende overvågning og enkeltstående evalueringer vil normalt sikre, at de implementerede kontroller og processer forbliver effektive.<sup>55</sup>

Omfanget af dokumentation af en virksomheds ERM varierer efter virksomhedens størrelse og kompleksitet. Det faktum, at elementer ikke er dokumenteret, betyder ikke, at de ikke er effektive eller at de ikke kan evalueres. Et hensigtsmæssigt dokumentationsniveau gør dog normalt overvågningen mere effektiv. Såfremt ledelsen har planer om at afgive en erklæring til eksterne parter vedrørende

---

<sup>54</sup> FSR (2005), "Risk Management", side 20

<sup>55</sup> FSR (2005), "Risk Management", side 22

effektiviteten af processen, bør ledelsen dog sikre den nødvendige dokumentation til underbygning af erklæring.<sup>56</sup>

Alle utilstrækkeligheder i virksomhedens risikostyring, som påvirker dens evne til at udforme og implementere sin strategi og dermed opnå de fastsatte mål, bør rapporteres til de rette ledelsesniveauer, som dermed kan foretage de påkrævede handlinger. Arten af de forhold der skal kommunikeres vil variere afhængigt af de enkelte medarbejders beføjelser til, at håndtere de situationer der opstår og af de overordnedes overvågningsaktiviteter.<sup>57</sup>

#### 4.2. Delkonklusion og sammenholdelse til SMV

Alle virksomheder står over for usikkerheder og det er ledelsens udfordring at afgøre, hvor meget usikkerhed der kan accepteres i bestræbelserne efter at øge interessentværdien. Med Enterprise Risk Management har ledelsen mulighed for på en effektiv måde, at håndtere og forbedre usikkerheder.

Det er ledelsens pligt, at implementere og vedligeholde effektive interne kontroller. Fordi ledelsen er ansvarlig for design, implementering og vedligeholdelse af intern kontrol er der stadig fare for, at ledelsen tilsidesætter disse således, at kunne opfylde regnskabsmæssige mål. Derfor kan en ellers effektiv intern kontrol ikke altid regnes for, at forebygge, opdage eller forhindre besvigelser på ledelsesniveau. Enterprise Risk Management hjælper ledelsen til, at gennemføre virksomhedens drift og er et hjælpende redskab til, at afværge tilsidesættelse af kontroller.

Det bør særligt bemærkes, at implementering af ERM og hertil interne kontroller ikke er ensbetydende med, at virksomheden er absolut sikret mod dårlige domme eller beslutninger, eller eksterne begivenheder, der kan forhindre at virksomheden i at opnå sine operationelle mål. Begrænsninger kan følge af:

- Egnetheden for den interne kontrol,
- Menneskelige fejl i beslutningsprocesserne.
- Ledelsens evne til at tilsidesætte interne kontrol.
- Mulighed for ledelse, andet personale eller tredjeparter for at omgå kontrollen gennem aftalt spil.

---

<sup>56</sup> FSR (2005), "Risk Management", side 22

<sup>57</sup> FSR (2005), "Risk Management", side 22

Mens et godt designet system med interne kontroller kan give ledelsen rimelig sikkerhed, giver det stadigvæk ikke absolut sikkerhed. Enterprise Risk Management er et effektivt system til, at implementere processer i virksomheden, dog kan der gøres ekstra tiltag for, at sikre ledelsens tilsidesættelse af virksomhedens interne kontroller.

Et revisionsudvalg kan reducere denne risiko for væsentlige fejlinformation i regnskabet, som følge af besvigelser. Et revisionsudvalg tager risikoen for ledelsens tilsidesættelse af intern kontrol, som en del af deres tilsyn med regnskabsaflæggelsesprocessen. Bestyrelsen og revisionsudvalget vil således være ansvarlige for, at føre tilsyn med ledelsen. Revisionsudvalget har pligt til, at undersøge tilstrækkeligheden af organisationens interne kontrol, både i teori og i praksis. Der ud fra skal revisionsudvalget træffe beslutninger for at minimere muligheden for ledelsens tilsidesættelse af den interne kontrol.<sup>58</sup> Revisionsudvalget kom til Danmark i 2009 og betegnes ud fra den Amerikanske definition som, et revisionsudvalg der er et særlig udvalg i bestyrelsen, som skal holde kritisk øje med regnskabsaflæggelse og revision i børsnoterede selskaber. Formålet med et revisionsudvalg er netop, at samarbejdet mellem revisor og den daglige ledelse ikke må blive for ”venskabeligt”. Udvalgene skal foreslå valg til revisor og holde øje med, at revisor er uafhængig. De sørger for, at der i virksomhederne udføres uafhængig, omhyggelig og dybtgående revision. Dertil kommer ansvaret for, at overvåge regnskabsaflæggelsen, risikostyring samt den eventuelle interne revision og whistleblower-ordning.<sup>59</sup>

Indførelsen af et revisionsudvalg vil være en god idé for på den måde, at sikre tilstrækkelig kontrol med ledelsen. Risikoen for den daglige ledelses tilsidesættelse af intern kontrol er til stede i hver virksomhed. Selv den bedste praksis som er udført af et revisionsudvalg kan ikke medføre en garanti for, at besvigelser vil kunne forhindres, afskrækkes eller opdages. Dog vil det resultere i en mere effektiv tilsyn.

Mange virksomheder er i stand til, at anvende rammerne inden for COSO Enterprise Risk Management samt indførelse af et revisionsudvalg, i deres bestræbelser på, at opfylde relevante love og reguleringer. For mindre virksomheder, herunder SMV virksomheder, er det i visse tilfælde for omfangsrigt og omkostningsrigt. I SMV virksomheder er det ofte ejeren selv der besidder den daglige ledelse og bestyrelsesposten Dette skyldes blandt andet virksomhedens størrelse. Ud over denne problematik er der visse andre punkter, som gør implementeringen for omfangsrigt:

---

<sup>58</sup> AICPA (2016), “Management override of internal control”

<sup>59</sup> <http://www.fsr.dk/Nyheder%20og%20presse/Nyheder/Nyheder%202012/Revisionsudvalg-skal-kende-og-forsta-revisors-arbejde-SIGNATUR>

- Virksomhedens opnåelse af tilstrækkelige ressourcer til, at opnå tilstrækkelig funktionsadskillelse.
- Ledelsen domineres af enkelte personer.
- For omkostningsrigt at rekruttere personer med nødvendig ekspertise.
- For omkostningsrigt at rekruttere nødvendig personale med tilstrækkelig erfaring i drift af virksomheden.

For at SMV virksomheder kan implementere effektive interne kontroller er det relevant, at virksomhedens ledelse har fokus på regnskabsaflæggelsen. Hertil kan virksomheden indarbejde nogle overvågningsaktiviteter og analyser af specifikke regnskabsområder. Hertil kunne følgende principper indarbejdes:

- Virksomheden udvælger, udvikler og udfører separate evalueringer for, at fastslå om komponenterne i den interne kontrol er til stede og fungerer. Hertil vurderer om funktionsadskillelsen er effektiv.
- Virksomheden vurderer og kommunikerer eventuelle mangler i de interne kontrolsystemer i tide til ansvarlige personer således, at der kan korrigeres for eventuelle risici.

Grundet organisationen i SMV virksomheder vil revisor ofte vil være udsat for, at der ingen interne kontroller er implementeret. Revisors rolle i forbindelse med identificering og rapportering omkring væsentlige fejlinformationer og identificering af risikofyldte områder beskrives nærmere i efterfølgende afsnit.



## 5. Revisors rolle

Revisors funktion er opstået, som følge af industrialiseringen der medførte selskabsdannelser og en spredning af ejerkredsen. Især en spredning mellem dem der investerer og dem der er i den daglige drift og forvalter investeringerne. Denne afstand medfører, at ejerkredsen har behov for en uafhængig part, med informationer om hvordan virksomhedens ledelse disponerer. Denne uafhængige part er revisoren. Ledelsens informationer til ejerkredsen kommer primært via årsregnskaber og dertil tilknyttede beretninger og for, at understøtte troværdigheden vælger ejerkredsen en revisor til på dens vegne, at udføre kontrol med regnskabsaflæggelsen og rapportere herom. Hertil har lovgivningen om regnskabsmæssige og økonomiske forhold samt skatter og afgifter medført, at ledelsen i virksomheden har behov for assistance og rådgivning. En revisors kompetence på disse områder gør det naturligt, at ledelsen efterspørger revisors rådgivning og assistance.<sup>60</sup>

Revisorloven blev implementeret for, at undgå skandaler som på daværende tidspunkt allerede var sket. Revisors rolle i forbindelse med Revisorloven af 1909 var en meget kontrolleret tilgang, ligesom der var fokus på revisors uafhængighed for, at sikre samfundets interesser. Med en kontrolleret tilgang af revisors arbejde, menes der en gennemgang af samtlige transaktioner. En kontrolleret tilgang blev senere fundet for omfangsrigt, som følge af virksomhedernes vokseværk, hvorfor man i løbet af 1950'erne og 1960'erne indførte nye tiltag. De nye tiltag medfører, at revisor fremadrettet skal basere sin revision ud fra stikprøver og viden om virksomhedens interne kontroller.

I dagens baseres revisionen på kontrol af virksomhedens implementerede interne kontroller, som de ligeledes har pligt til at indføre, ligesom metodikkerne som substans-, regnskabsanalytisk- og systemanalytisk revision genkendes fra tidligere. Der er ligeledes udarbejdet en fælles referenceramme, som revisorer skal arbejde efter. Disse kaldes for ISA'er og er regnskabsvejledninger der skaber grundlaget for den korrekte og ensartede tilgang til revision.

### 5.1. Offentlighedens tillidsrepræsentant

Revisors opgave er, at kontrollere om oplysningerne i årsregnskabet giver et retvisende billede, ligesom at revisor skal kontrollere om årsregnskabet indeholder alle de oplysninger som loven kræver. Formålet med en revision er, at skabe større tillid til de informationer der angives i årsregnskabet. Tilliden opnås,

---

<sup>60</sup> Langsted, L.B., m.fl. (2013), "Revisoransvar", side 19

idet revisor, uafhængigt af tredjepart, gennemgår og kontrollerer regnskabet samt de informationer og omstændigheder, som ligger til grund for oplysningerne i regnskabet.<sup>61</sup>

Lovmæssigt betegnes revisor for offentlighedens tillidsrepræsentant, da formålet med en revision er at øge troværdigheden. At være offentlighedens tillidsrepræsentant indebærer, at en tredjemand kan agere og handle ud fra de oplysninger der frigives. Med andre ord er det revisors opgave, at give korrekte oplysninger således, at aktionærer, kreditorer, offentlige myndigheder og investorer har et grundlag, at agere ud fra.

## 5.2. Regulering

I takt med omverdens pres på revisors arbejde, har revisorbranchen udarbejdet en lang række kvalitetskrav og retningslinjer, som er styrende for de handlinger revisorer skal arbejde ud fra. IFAC<sup>62</sup>, som er den internationale revisionsforening, har udarbejdet nogle specifikke revisionstandarder, som definerer revisors arbejdsområder og opgaver i forbindelse med udarbejdelse af erklæringer med høj grad af sikkerhed. Standarderne beskriver revisors procedurer og forretningsgange og har udformet ”God revisionsskik” som revisorer er underlagt.

I Danmark udformer og udsender FSR<sup>63</sup> de danske revisionsstandarder, også kaldet ISA’er. ISA’erne er oversat fra de internationale, som følge af den internationalisering og globalisering erhvervslivet har gennemgået. Dette sikre en ens tilgang til arbejdet internationalt.

## 5.3. God revisionsskik

Ikke blot er der ISA’erne som revisor skal arbejde ud fra, ligeledes er der ”God revisionsskik”. God revisionsskik defineres jf. Revisorlovens §16, stk. 1. som: *”at revisor skal udvise integritet, objektivitet, fortrolighed, professionel adfærd, professionel kompetence og den fornødne omhu ved udførelse af opgaverne.”*

---

<sup>61</sup> <http://www.fsr.dk/Nyheder%20og%20presse/Revision-og-aarsregnskabet/Om-revisor-og-revision/Hvad-er-en-revision>

<sup>62</sup> International Federation of Accountants

<sup>63</sup> Foreningen af Statsautoriserede Revisorer

God revisorskik er ikke direkte beskrevet i loven og baggrunden herfor er at loven er tiltænkt som en rammelov. Det er således op til revisionsbranchen selv løbende, at definere de krav som revisorerne skal leve op til for, at overholde god revisorskik. God revisorskik er således en samlet betegnelse for alle de handlinger som revisor bør udføre ved revisionen og den måde revisor bør agere på.

Skal man bredt beskrive, hvad kravet til god revisorskik indebærer, kan det bedst gøres ved en henvisning til, at revisor skal overholde:<sup>64</sup>

- Lovgivningen på det område, revisor specifikt bevæger sig inden for.
- Standarder, etiske regler og vejledninger der måtte være udstedt af FSR.
- Retningslinjer fra Revisornævnet, Domspraksis og andre udvalg.

Der er ikke en udtømmende liste, som revisor skal agere ud fra, idet god revisorskik løbende tilpasses til den enkelte klient og opgave. Det skal dog bemærkes, at god revisorskik ikke kun er til opgavernes udførelse, men samtidig også hvilke opgaver revisor kan påtage sig.

#### 5.4. Revisionsprocessen

Revision af regnskaber vil overordnet sige, at revisor uden udefra kommende begrænsninger skal udføre de undersøgelser, der er gældende efter ISA og de supplerende bestemmelser i lovgivningen, herunder god revisorskik. Dette er nødvendigt for, at revisor med høj grad af sikkerhed kan erklære, hvorvidt regnskabet overholder den lovgivning, der er af betydning for regnskabsaflæggelsen.

Revisor kan ikke opnå 100 % sikkerhed for at regnskabet er uden væsentlige fejlinformationer, idet revisionen baseres på væsentlighed og risiko. Revisors overbevisning skal dog være dannet på baggrund af en kritisk vurdering af et revisionsbevis, der sandsynliggør, understøtter eller bekræfter de regnskabsmæssige informationer.<sup>65</sup>

I dette afsnit vil revisionsprocessen blive gennemgået. Afsnittet er til for at give læser et indblik i det arbejde en revisor udfører og hvilke standarder revisoren arbejder ud fra. Overblik over relevante revisionsstandarder er påvist nedenfor:

---

<sup>64</sup> Langsted, L.B., m.fl., (2010), ”Revisor – regulering og rapportering”, side 48

<sup>65</sup> Langsted, L.B., m.fl., (2013), ”Revisoransvar”, side 67

Revisionsstandard	Beskrivelse
ISA 200	Målet og krav til revision
ISA 230	Revisionsdokumentation
ISA 265	Kommunikation af revisionsmæssige forhold til virksomhedens øverste ledelse
ISA 300	Planlægning af revision af regnskaber
ISA 315	Forståelse af virksomheden og den omgivelser samt vurdering af væsentlige fejlinformationer
ISA 320	Væsentlighed ved revision
ISA 330	Revisors handlinger som reaktion på vurderede risici
ISA 500	Revisionsbevis

*Figur 15: Egen tilvirkning: På baggrund af revisionsstandarderne*

#### 5.4.1. ISA 200 – Målet og krav til revision

Formålet med en revision er, at styrke tiltænkte brugeres tillid til regnskabet. Dette opnås ved, at revisor udtrykker en konklusion om, hvorvidt regnskabet i alle væsentlige henseender er udarbejdet i overensstemmelse med en relevant regnskabsmæssig begrebsramme.

En revision, der er gennemført i overensstemmelse med ISA'er og relevante etiske krav gør det muligt for revisor, at udforme en konklusion af hvorvidt regnskabet giver et retvisende billede. Konklusionen er almindelig ved alle revisioner. Konklusionen giver derfor ingen sikkerhed for virksomhedens fremtidige overlevelsessevne eller dens produktivitet og effektivitet.

I forbindelse med en revision er revisors overordnede mål, at opnå høj grad af sikkerhed for, at regnskabet som helhed ikke indeholder væsentlige fejlinformationer. For at revisor opnår høj grad af sikkerhed for, at regnskabet ikke indeholder væsentlige fejlinformationer, er der en række krav som revisor skal bestræbe at arbejde efter.

#### *Etiske krav ved revision af regnskaber*

Revisor skal overholde relevante etiske krav. En revisionsopgave er som udgangspunkt en del af offentlighedens interesse og en del af de etiske regler foreskriver, at revisor skal være uafhængig af den virksomhed, der revideres. Revisors uafhængighed af virksomheden sikrer revisors evne til at udforme en revisionskonklusion uden at eventuelle påvirkninger, som følge af afhængighed, har indflydelse

herpå. Uafhængigheden styrker samtidig revisors evne til, at handle med integritet, være objektiv og bevare den professionelle skepsis.<sup>66</sup>

### *Professionel skepsis*

Revisor skal planlægge og udføre en revision med professionel skepsis i erkendelse af, at der kan forekomme omstændigheder, som medfører, at regnskabet indeholder væsentlig fejlinformationer. Det er nødvendigt at opretholde en professionel skepsis med en kritisk vurdering af indhentede revisionsbeviser. Dette indebærer, at revisor skal stille spørgsmålstejn ved modstridende revisionsbeviser og pålideligheden af dokumenter og svar på forespørgsler, som er indhentet fra den daglige og øverste ledelse. Revisor skal samtidig overveje om tilstrækkeligheden og egnetheden af de revisionsbeviser, hvor der kan være risici for besvigelser. Såfremt revisor konstaterer forhold der indikerer på mulige besvigelser kræves det, at revisor foretager yderligere undersøgelser og fastlægger, hvilke tilpasninger eller yderligere revisionshandling der er nødvendige for at afklare forholdet.<sup>67</sup>

### *Faglig vurdering*

Revisor skal anvende faglig vurdering i forbindelse med planlægning og udførelse af en revision af et regnskab. Faglig vurdering er afgørende for den korrekte gennemførelse af en revision. Det er derfor vigtigt, at revisor forstår de relevante etiske krav og ISA'erne som tilknytter sig opgaven. Faglig vurdering kan vurderes ud fra, om vurderingen afspejler en kompetent anvendelse af revisions- og regnskabsprincipper og om de er i overensstemmelse med de fakta og forhold, som revisor har kendskab til frem til datoen for revisionserklæringen. Den faglige vurdering skal også dokumenteres. Dokumentation skal være tilstrækkelig til, at en erfaren revisor uden forudgående tilknytning til opgaven er i stand til at forstå de faglige vurderinger, der er foretaget i forbindelse med dannelse af revisionskonklusionen.<sup>68</sup>

### *Tilstrækkelig og egnet revisionsbevis samt revisionsrisiko*

For at opnå høj grad af sikkerhed skal revisor opnå tilstrækkelig og egnet revisionsbevis for at reducere revisionsrisikoen til et acceptabelt lavt niveau og dermed gøre det muligt at drage rimelige konklusioner.

---

<sup>66</sup> ISA 200 (2015), afsnit 14

<sup>67</sup> ISA 200 (2015), afsnit 15

<sup>68</sup> ISA 200 (2015), afsnit 16

Revisionsbevisets tilstrækkelighed er målestokken for mængden af revisionsbevis. Mængden af nødvendigt revisionsbevis påvirkes af revisors vurdering af risikoen for fejlinformation og af revisionsbevisets kvalitet. Jo større de vurderede risici er, jo mere revisionsbevis er der sandsynligvis behov for og jo bedre kvaliteten er, jo mindre er kvantitet nødvendig.

Egnethed er målestokken for revisionsbevisets kvalitet, altså dets relevans og pålidelighed i relation til at understøtte de konklusioner revisor afgiver.<sup>69</sup>

#### *Revisionens gennemførelse i overensstemmelse med ISA'er*

Revisor skal overholde alle de ISA'er der vurderes relevante for revisionen. En ISA vurderes relevant for revisionen når denne er trådt i kraft. Revisoren skal samtidig have en forståelse for hele ISA'en, herunder vejledningen og andet forklarende materiale for at kunne forstå dens mål og anvende dens krav.<sup>70</sup>

#### 5.4.2. ISA 230 – Revisionsdokumentation

Revisors mål for revisionsdokumentation er, at udarbejde dokumentation der giver tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis til grundlaget for revisors erklæring og bevis for, at revisionen blev planlagt og udført i overensstemmelse med ISA'er samt gældende krav i lovgivning og øvrig regulering.<sup>71</sup>

Revisionsdokumentation skal udarbejdes rettidigt. Dette er med til at øge kvaliteten af revisionen og understøtter en effektiv gennemgang samt vurdering af de revisionsbeviser der ligger til grundlag for de konkluser, som revisoren afgiver. Revisionsdokumentationen skal udarbejdes således, at den er forståelig for andre revisorer, som ikke har tilknytning til opgaven. Revisor skal ligeledes dokumentere drøftelser af betydelige forhold med den daglige ledelse, den øverste ledelse og andre. Såfremt revisor konstaterer forhold, som ikke hænger sammen med revisors endelige konklusion, skal dette dokumenteret samt hvordan forholdet håndteres.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> ISA 200 (2015), afsnit 17

<sup>70</sup> ISA 200 (2015), afsnit 18

<sup>71</sup> ISA 230 (2015), afsnit 5

<sup>72</sup> ISA 230 (2015), afsnit 8-11

Slutteligt skal revisor samle al revisionsdokumentationen i et arkiv og afslutte den administrative proces rettidigt efter datoen for revisorerklæringen. Når al revisionsdokumentationen er samlet, må revisor ikke slette eller kassere dokumentation før udløbet af opbevaringsperioden.<sup>73</sup>

#### 5.4.3. ISA 265 – Kommunikation af revisionsmæssige forhold til virksomhedens øverste ledelse

Revisor har pligt til, at opnå en forståelse af virksomhedens interne kontroller, som er relevant for revisionen i forbindelse med vurderingen af risici for væsentlig fejlinformation. I forbindelse med risikovurderingen skal revisor tilpasse revisionshandlingerne så handlingerne er passende efter omstændighederne. Revisors mål med ISA 265 er således, at opnå en forståelse af virksomhedens implementerede interne kontroller for således, at kommunikere til den øverste ledelse og den daglige ledelse om mangler i den interne kontrol, som er konstateret under revisionen og som efter revisors vurdering er væsentlige.<sup>74</sup>

På grundlag af de udformede revisionshandling skal revisor fastlægge om der er konstateret en eller flere mangler i intern kontrol. Såfremt revisor har konstateret en eller flere mangler i virksomhedens interne kontroller, kan revisor drøfte forholdet med det rette niveau i den daglige ledelse. Dette giver virksomheden mulighed for, at udbedre risiciene ligesom revisor rettidigt får informeret omkring forholdet. I forhold til rapporteringen skal revisor rettidigt og skriftligt kommunikere til virksomhedens ledelse. Kommunikationen skal ske til personer i virksomheden på et passende niveau. Det passende niveau vil normalt være den person med ansvaret for og bemyndigelsen til, at vurdere manglerne i virksomhedens interne kontrol. I relation til betydelige mangler vil dette rette niveau sandsynligvis, i de fleste tilfælde, være virksomhedens administrerende direktør eller økonomidirektionen.<sup>75</sup>

Revisor skal dog være opmærksom på, at visse betydelige mangler i den interne kontrol kan tilføres til den daglige ledelse. Den daglige ledelse kunne eksempelvis bevidst undgå overholdelse af love og øvrig regulering eller den daglige ledelse kunne udvise manglende evne til, at føre tilsyn med udarbejdelsen af et fyldestgørende regnskab. Det er derfor nødvendigvis ikke hensigtsmæssigt at kommunikere sådanne mangler direkte til den daglige ledelse.

---

<sup>73</sup> ISA 230 (2015), afsnit 14-15

<sup>74</sup> ISA 265 (2015), afsnit 5

<sup>75</sup> ISA 265 (2015), afsnit 7-11

#### 5.4.4. ISA 300 – Planlægning af revision af regnskaber

Revisors mål med ISA 300 er, at planlægge revisionen således, at den bliver udført effektivt. Indledningsvist er det revisors pligt, at acceptere klientforholdet og revisionsopgaven. Klientforholdet tilknytter sig til revisors uafhængighed og revisionsopgaven indebærer, at opnå en forståelse for opgavens vilkår. Der skal således ved revisionens opstart, herunder planlægningsfasen, fastlægges en overordnet revisionsstrategi, der fastlægger revisionens omfang og tidsmæssige placering.<sup>76</sup>

Ved etablering af den overordnede revisionsstrategi skal revisor blandt andet.:

- Identificere de karakteristika ved opgaven, der definerer dens omfang,
- Fastlægge opgavens rapporteringsmål for at kunne planlægge den tidsmæssige placering og arten af kommunikation,
- Overveje opgaveteamets sammensætning,
- Overveje risikofylde områder.

Ved risikofyldte områder menes de områder, som er væsentlige for revisionen herunder identificering af områder med mulige høje risici for fejlinformationer samt en identifikation af væsentlige poster, som revisor kan forvente, at kunne opnås bevis for den interne controls effektivitet.

Herudover skal revisor udarbejde en revisionsplan med en beskrivelse af revisionsopgavens:

- Art, tidsmæssig placering og omfang af den planlagte risikovurdering jf. ISA 315
- Art, tidsmæssig placering og omfang af yderligere planlagte revisionshandlinger jf. ISA 320.

Revisionsplanen udfærdiges med henblik på at reducere revisionsrisikoen til et acceptabelt lavt niveau. Revisionsplanen er mere detaljeret en revisionsstrategien. Denne kræver bl.a. oplyste revisionshandlinger på specifikke områder mv. Revisionsplanen bør ligeledes udarbejdes i overensstemmelse med ISA 315 og ISA 320 som defineres efterfølgende.

---

<sup>76</sup> ISA 300 (2015), afsnit 5



#### 5.4.5. ISA 315 - Forståelse af virksomheden og dens omgivelser samt vurdering af væsentlige fejlinformationer

Revisors mål med ISA 315 er, at identificere og vurdere risici for væsentlig fejlinformation på både regnskabsniveau og revisionsmålsniveau.<sup>77</sup> Overordnet skal revisor opnå en forståelse af den virksomhed der revideres. Herudover skal revisor forstå virksomhedens brancheforhold, interne kontroller samt generelle omgivelser.

##### *Risikovurderingshandling og tilknyttede aktiviteter*

Risikovurderingshandlingerne udføres i forbindelse med identificering og vurdering af risici for væsentlige fejlinformationer på regnskabs- og revisionsmålsniveau. Vurderingen opnås ved en forståelse af virksomheden og dens omgivelser, herunder virksomhedens interne kontroller. Vurderingen er en løbende proces gennem hele revisionsprocessen, idet forståelsen skaber en referenceramme inden for hvilken revision som revisor planlægger. Risikovurderingshandlingerne omfatter blandt andet forespørgsler til den daglige ledelse, analytiske handlinger, faglig vurdering samt observationer.<sup>78</sup>

##### *Forståelse af virksomheden og dens omgivelser*

Revisors forståelse af virksomhedens og dens omgivelser er grundlaget for mere effektivt, at kunne identificere og vurdere risici for væsentlige fejl i regnskabet og dermed mere målrettet og effektivt, at kunne tilrettelægge og udføre revisionen. Revisors opnåelse af denne forståelse omfatter i henhold til ISA 315 følgende aspekter<sup>79</sup>:

- Branche, lovgivning og andre eksterne faktorer, herunder den relevante regnskabsmæssige begrebsramme,
- virksomhedens art, herunder dens drift, ejerforhold og ledelsesstruktur, de typer af investeringer, den foretager og planlægger at foretage, herunder i virksomheder med særligt formål, virksomhedens struktur og finansiering. Dette er med henblik på at sætte revisor i stand til at forstå grupperne af transaktioner, balanceposter og oplysninger, som regnskabet forventes at indeholde,
- virksomhedens valg og anvendelse af regnskabspraksis, herunder begrundelser for ændringer heri. Revisor skal vurdere, om virksomhedens regnskabspraksis er passende for dens

---

<sup>77</sup> ISA 315 (2015), afsnit 3

<sup>78</sup> ISA 315 (2015), afsnit 5-10

<sup>79</sup> ISA 315 (2015), afsnit 11-24

forretningsområde og om den er i overensstemmelse med den relevante regnskabsmæssige begrebsramme og den regnskabspraksis, der anvendes i branchen,

- virksomhedens mål og strategier samt de hermed forbundne forretningsrisici, der kan medføre risici for væsentlig fejlinformation,
- målingen og gennemgangen af virksomhedens regnskabsmæssige præstation.

Ud over en forståelse af virksomheden og dens omgivelser er det også en pligt, at revisor får en forståelse af virksomhedens interne kontrol. En forståelse heraf vil hjælpe revisor med, at identificere typer af mulig fejlinformation og faktorer der kan påvirke risici for disse.

Hvis virksomheden har indarbejdet kontroller der sikrer, at eventuelle fejl bliver opdaget og korrigeret kan revisor ved, at dokumentere, at disse kontroller har fungeret hele året unklare en del af substansrevisionen, da tilstedeværelsen af interne kontroller nedbringer revisionsrisikoen. De af virksomheden implementerede interne kontroller er grundlaget for systemrevisionen. Den risiko der er for, at de interne kontroller ikke afslører en opstået fejl kaldes også kontrolrisikoen. Ved vurderingen af kontrolrisikoen tager revisor stilling til i hvilket omfang de etablerede interne kontroller mindsker risikoen for væsentlige fejl på de enkelte regnskabsposter og revisionsmål. Som grundlag for vurderingen af de interne kontroller skal der foreligge en beskrivelse af virksomhedens forretningsgange. Denne beskrivelse skal udarbejdes af virksomheden og gennemgås af revisor.

I mindre virksomheder er der ofte kun få ansatte samtidig med, at strukturer og kontroller er mere uformelle. Brugen af systemrevision vil normalt ikke i disse situationer kunne bidrage til revisors opnåelse af den begrundede overbevisning om årsrapportens rigtighed. I disse mindre virksomheder samt i virksomheder, hvor kontrolmiljøet er uegnet som grundlag for en systemrevision er gennemgangen af de generelle forretningsgange og de generelle interne kontroller tilstrækkelige, som dokumentation for gennemgang af selskabets interne kontroller og forretningsgange.

#### 5.4.6. ISA 320 - Væsentlighed ved revision

Revisors mål med ISA 320 er en passende anvendelse af begrebet væsentlighed ved planlægning og udførelsen af revisionen.<sup>80</sup> I forbindelse med en revision af et regnskab, skal revisor fastsætte et væsentlighedsniveau ud for regnskabet som helhed. Et væsentlighedsniveau er et udtryk for et eller flere beløb, som revisor fastsætter og arbejder ud fra. Væsentlighedsniveau fastsættes så den samlede mængde

---

<sup>80</sup> ISA 320 (2015), afsnit 8

af ikke-korrigerede og uopdagede fejlinformationer formindskes til et passende lavt niveau. Væsentlighedsniveauet er samtidig en beløbsgrænse for hvornår regnskabsbruger vil ændre holdning til regnskabet. Væsentlighedsniveauet sikrer samtidig, at revisor undgår at skulle endevende regnskabsmaterialet og kun kigger på regnskabsposter ud fra væsentlighedsniveauet og væsentlige grupper af transaktioner og balanceposter.

Væsentligheden skal overvejes som en del af planlægningen, hvor revisor vurderer risici for, at regnskabet kan indeholde væsentlige fejlinformationer. Dette hjælper revisor til, at kunne fastlægge et væsentlighedsniveau, som der arbejdes ud fra. Fastlæggelsen af et væsentlighedsniveau kan ske ud fra forskellige benchmarks, såsom en procentdel nettoomsætningen, resultat før skat, egenkapital og balancesum. Herudover skal det vurderes om der er yderligere bestemte grupper af transaktioner og balanceposter, som kan indeholde fejlinformationer. Jo højere væsentlighedsniveau, desto lavere revisionsrisiko. Det kan derfor diskuteres om det er vigtigt at væsentlighedsniveauet sænkes naturligt som følge heraf samt, at revisor udfører yderligere handlinger for, at mindske revisionsrisikoen. Revisor skal dermed ved planlægningen overveje, hvilke risikofyldte områder der kan opstå og dermed hvilke handlinger der kan udarbejdes for at mindske dette.

Væsentlighedsniveauet skal overvejes gennem hele revisionsprocessen, det kan ændres løbende, hvis revisor under revisionen bliver opmærksom på informationer der ville have fået revisor til, at fastsætte et andet beløb til at starte med. Et eksempel herpå kunne være, hvis det faktiske regnskabsmæssige resultat ville afvige væsentligt i forhold til det forventede resultat, som oprindeligt blev anvendt til at fastlægge væsentlighed for regnskabet som helhed.

#### 5.4.7. ISA 330 - Revisors handlinger som reaktion på vurderede risici

ISA 330 vejleder om fastlæggelse af overordnede reaktioner på vurderede risici samt udformning og udførelse af yderligere revisionshandling med henblik på, at adressere risici for væsentlig fejlinformation på regnskabs- og revisionsmålsniveau.

##### *Vurdering af risici på regnskabsniveau*

Formålet med vurdering af risici på regnskabsniveau er at sikre, at der opnås rimelig sikkerhed for, at åbenbare og væsentlige risici, der kan påvirke virksomhedens fremtidige udvikling identificeres og

analyseres af revisor. Formålet er endvidere, at gøre ledelsen bekendt med disse risici og at ledelsen løbende overvejer og medtager disse i deres processer.

Risici for væsentlig fejlinformation på regnskabsniveau er af generel karakter og kan omfatte regnskabet som helhed eller flere elementer af regnskabet. Eksempler herpå:

- Going concern-problemer
- Køb og salg af aktiviteter
- Væsentlige transaktioner med nærtstående parter
- Manglende regnskabsmæssige færdigheder
- Svagheder i intern kontrol
- Nyt og væsentligt it relateret til regnskabsaflæggelse
- Væsentlige reguleringer eller rettelse af fejl ved status
- Nye regnskabsregler
- Væsentlige regnskabsmæssige skøn eller usikkerhed med måling
- Udestående retssager og eventualforpligtelser.

Ovenstående risici skal ifølge ISA 330 medføre generelle reaktioner ved eksempelvis, at præcisere nødvendigheden af at opretholde professionel skepsis ved indsamlingen og vurderingen af revisionsbevis (internt udarbejdet dokumentation, udtalelser fra ledelsen), at tilknytte mere erfarne medarbejdere, medarbejdere med særlig kompetence, eller benytte specialister, at indlægge mere overvågning eller at benytte en højere grad af uforudsigelighed i valget af yderligere revisionshandlinger. Derudover kan revisor generelt ændre arten, den tidsmæssige placering og omfanget af revisionshandlinger, eksempelvis ved at udføre substansrevision ved årsafslutningen i stedet for under den løbende revision.

#### *Vurdering af risici på revisionsmålsniveau*

I forhold til revisionshandlinger som reaktion på risici for væsentlig fejlinformation på revisionsmålsniveau, stiller ISA 330 krav om, at revisor udformer og udfører yderligere revisionshandlinger, herunder test af kontrollers funktionalitet, når dette er relevant eller krævet, og substanshandlinger hvis art, tidsmæssige placering og omfang er afhængig af de vurderede risici for væsentlig fejlinformation på revisionsmålsniveau.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> ISA 330 (2015), afsnit 6

Ved arten af revisionshandlinger forstås dels deres formål (test af kontroller eller substanshandlinger) dels deres type, såsom undersøgelser, observationer, forespørgsler, bekræftelser, efterregninger, genudførelser eller analytiske handlinger. Den tidsmæssige placering referer til, hvornår revisionshandlinger udføres, eller til perioden eller datoen, som revisionsbeviset vedrører. Omfanget henviser til kvantiteten af en specifik revisionshandling der skal udføres, som for eksempel en stikprøvestørrelse eller antallet af observationer af en kontrolaktivitet.<sup>82</sup>

Sammensætningen af revisionshandlinger baseres på revisors vurdering af risiciene for væsentlig fejlinformation. De yderligere revisionshandlinger opdeles mellem test af kontroller og substanshandlinger, herunder også til vurdering af tilstrækkeligheden af præsentation og oplysning. Hvis revisor planlægger, at basere revisionen på kontroller der ikke er blevet ændret siden de sidst blev testet, skal revisor som minimum teste funktionaliteten af sådanne kontroller ved hver tredje revision. Er der foretaget ændring af kontrollerne eller er der tale om kontroller, der reducerer en betydelig risiko, kan revisor dog ikke basere sig på revisionsbeviser fra tidligere revisioner.<sup>83</sup>

Revisionen kan ikke udføres udelukkende ved systemrevision. Uanset risikovurderingen for væsentlig fejlinformation skal revisor udforme og udføre substanshandlinger for alle væsentlige transaktionstyper, balanceposter og oplysninger. Såfremt den iboende risiko er lav, eller hvis der er en god intern kontrol, kan substansrevisionen begrænses. Hvis den iboende risiko er høj, og den interne kontrol ikke fungerer tilfredsstillende, skal revisor basere revisionen på substansrevision. Valget af arten af revisionshandlinger (system-/ substansrevision) afhænger derfor af vurderingen af den samlede revisionsrisiko. Ved valget af revisionsstrategien vælges den mest effektive metode til opnåelse af den begrundede overbevisning om, at årsrapporten giver et retvisende billede.

ISA 330 kræver afslutningsvis, at revisor vurderer om den oprindelige risikovurdering stadig er passende og konkluderer, om tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis er opnået. Ved udformningen af konklusionen overvejer revisor alle relevante revisionsbeviser uanset om de synes, at bekræfte eller modsige udsagnene i regnskabet.

---

<sup>82</sup> ISA 330 (2015), afsnit 10

<sup>83</sup> ISA 330 (2015), afsnit 8-13

#### 5.4.8. ISA 500 – Revisionsbevis

Det er revisors mål, at udforme og udføre revisionshandlinger på en sådan måde, at revisor opnår tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis og bliver i stand til, at drage rimelige konklusioner som grundlag for revisionskonklusionen.<sup>84</sup> Det er altså et krav, at revisor udformer og udfører revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne med henblik på at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis.

Revisionsbeviset er et nødvendigt materiale til, at understøtte revisors konklusioner og erklæringer. Revisionsbevis indhentes ved, at teste virksomhedens transaktioner herunder bogføringen, som den daglige ledelse har ansvaret for. Herudover kan revisor indhente bevis ved gennemgang af mødereferater, forespørgsler og sandsynliggørelser samt inspektion, observation, ekstern bekræftelse og efterregning.

#### 5.5. Delkonklusion og sammenholdelse til SMV

ISA 240 og revisionsprocessen for SMV virksomheder kan i nogle tilfælde virke uoverskuelig og måske for omfangsrig på grund af virksomhedernes organisation og størrelse. ISA'erne er som udgangspunkt udarbejdet til revision af større virksomheder, men mange af punkterne er generelle og effektive ved udførelse af revisionen af SMV virksomheder. ISA kan dog anvendes proportionelt ved SMV revisioner. ISA er udarbejdet, som en revisionsramme, hvilket giver mulighed for, at anvende faglige skøn og skræddersy sine revisionshandlinger. Nogle af ISA'erne gælder kun for større virksomheder og kravene i de revisionsstandarder kan skaleres ned for, at blive mere anvendelige for SMV revisioner.<sup>85</sup>

Revisors arbejde skal altid tilpasses kunden. Det betyder, at det kan være nødvendigt, at foretage tilpasninger til revisionsprocessen, set ud fra virksomhedens omkostningsmæssige synspunkt. Til trods for at man er revisor for SMV virksomhed er revisor fortsat forpligtet til, at være ligeså dygtig og grundig i alle relevante standarder. Mindre virksomheder betyder ikke nødvendigvis mindre revision. Små virksomheder har tendenser til, at have særlige egenskaber, der kræver større opmærksomhed. Et par eksempler er; færre kontroller, flere transaktioner med nærtstående parter og lavere kapacitet til administrativ arbejde. Som omtalt består revisionsteamet på SMV virksomheder af en eller to personer. Erfarne revisorer har ofte en dybdegående forståelse af de revisionsstandarder som tilknyttes, ligesom de ofte arbejder hurtigere og er mere effektive, idet de udfører og indhenter den korrekte mængde af arbejde og revisionsbeviser.

---

<sup>84</sup> ISA 500 (2015), afsnit 4

<sup>85</sup> <http://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/audit-assurance/discussion/sme-audits-challenges-and-insights>

For at blive bedre til at opdage eventuelle besvigelser vil det være en idé, at være mere uforudsigelig i sin revision. At en revisor er uforudsigelig betyder, at svindlere ikke bør være i stand til, at forudsige hvordan revisorer vil opføre sig eller hvad de vil teste.<sup>86</sup> I overensstemmelse med ISA 240 skal revisor ligeledes indlægge mere uforudsigelighed i sin revision, såfremt der er idenkationer på væsentlige fejlinformationer som følge af besvigelser. En stor fordel for revisor ved, at være uforudsigelig er, at dette vil øge chancerne for at opdage svindel. Med andre ord vil revisionen være mere effektiv. At revisoren er mere uforudsigelig i sin revision og i sit adfærd gør, at svindleren vil være mindre tilbøjelig til, at være i stand til effektivt at skjule bedrageri. En anden fordel vil være, hvis svindlere ikke kan forudsige hvor de skal skjule deres svindel, eftersom revisor er mere uforudsigelig, vil "muligheden" for bedrageri blive reduceret og svindelren vil være mindre tilbøjelig til at begå svindel.

Såfremt en revisor skal være mere uforudsigelig i sin revision, er der uden tvivl nogle omkostninger forbundet. Blandt andet tager det ekstra tid at:

- Planlægge revisionen,
- Koordinere uanmeldte revisionsbesøg,
- Bruge ekstra tid til at udføre procedure.

Her er det igen omkostningerne der kommer i fokus. Såfremt revisor ikke oplever indikationer på besvigelser i sin "almindelige" revision, vil revisor så indføre mere uforudsigelighed? Omkostningerne adskiller sig for næsten hver revision på grund af forskellige risikoprofiler. I sidste ende er det revisors vurdering om det er nødvendigt.

Dog kan omkostningerne minimeres, såfremt revisor udfører en nøje planlægning. Følgende muligheder kan hertil overvejes i forbindelse med revisionsplanlægningen<sup>87</sup>:

- Uforudsigelige stikprøvekontrol – således at der ikke kun testes ud fra pengeenhedsmetoden.
- Foretage interview – ikke kun med den daglige ledelse, men med eventuel bogholder der har identificeret mærkværdige transaktioner.
- Analysering – såfremt der er store fluktuationer på specifikke omkostningskonti, bør der indhentes forklaringer og revisionsdokumentation. Her kan revisor være mere uforudsigelig ved at spørge ind til andre konti.

---

<sup>86</sup> McKee, T.E., (2016), "Increase your fraud auditing effectiveness by being unpredictable!"

<sup>87</sup> McKee, T.E., (2016), "Increase your fraud auditing effectiveness by being unpredictable!"

I nogle tilfælde vil virksomheden måske være villig til at betale for en mere uforudsigelig revision for således, at kunne styrke deres interne kontrolsystem eller gennemføre driftsmæssige forbedringer.

En anden faktor revisor og ledelsen bør overveje er, at tilknytte en konsulent som er specialist i at identificere risikofyldte områder og således forøge chancen for identificering af eventuel svindel. Denne faktor bringer os ind på eksemplet i næste afsnit, hvor det lykkedes en såkaldt ekspert, at identificere svindel for mere end en halv million dollars, simpelt ved gennemgang af virksomhedens regnskaber og foretage interview med ledelse og personale<sup>88</sup>. Ved at tilknytte en konsulent som er absolut ekspert til, at identificere besvigelsesrisikoen og ekspert til, at stille de korrekte spørgsmål til de rette medarbejdere gør, at revisor vil være bedre til at opdage besvigelser igennem revisionsprocessen.

---

<sup>88</sup> Wells, J.T., (2003), "Protect Small Business"



## 6. Konkrete eksempler på besvigelser ramte SMV virksomheder

Trods der i en årrække er sat mere fokus på opdagelsen af besvigelser, er det ikke let at komme til livs. Besvigelser begås ofte af tillidspersoner i virksomheden og udføres i sådan en grad, at det er svært at opdage. Afsløring af besvigelser ryster ofte tilliden til selskabets direktører og bestyrelse, som i henhold til Selskabsloven har ansvaret for at sikre bogføringen. Såfremt besvigelsen har stået på i en årrække og er væsentlig for regnskabsbedømmelse, kan der samtidig rettes fokus mod revisoren og dennes troværdighed.

For at bestyrelsesmedlemmer og andre i virksomhedens ledelse kan være bedre til, at opdage besvigelser er det en god idé at være bevidst om hvilke former for besvigelser der begås samt hvorfor og hvordan de begås. Generelt bør der være fokus på virksomhedens situation, virksomhedens interne kontroller, regnskabsanalyse samt fokus på virksomhedens bilag. Virksomhedens interne kontroller bør være velfungerende, da der ofte ligger muligheder til at begå besvigelser ved manglende eller svage interne kontroller.

Den øverste ledelse kan sikre sig, at der er et velfungerende miljø ved, at sætte sig ind i virksomhedens situation. Herudover kan den øverste ledelse foretage regnskabsanalyse, både af sammenhæng mellem de enkelte poster og på udviklingen af de enkelte regnskabsposter. Herved opnås der et generelt indtryk af, hvordan regnskabsåret er gået og om der er nogle poster, der kræver særlig opmærksomhed grundet en væsentlig fluktuation i forhold til tidligere.

SMV markedet kan være ekstra udsat, idet virksomhederne ofte er små og ejes af eneaktionær. Virksomheder drives ofte af ejeren selv og har ofte kun enkelte ansatte. Få antal ansatte vil medføre, at den samme person har flere forskellige funktioner i virksomheden. Dette er med til at øge den manglende funktionsadskillelse og dermed opstår der mangler i virksomhedens interne kontroller. Når virksomhederne er sammensat på denne måde er det oftest medarbejderne selv, som kontrollerer sit eget arbejde – umiddelbart er dette ikke den bedste kontrol til opdagelse af eventuelle besvigelser. Muligheden for at begå besvigelser, afhænger primært af effektiviteten af virksomhedens interne kontroller og da disse er begrænsede eller i visse tilfælde, ikke eksisterende, i SMV vil muligheden for besvigelser være væsentligt forøget. Såfremt de interne kontroller ikke er effektive, er der i stedet en vis form for tillid der spiller en stor rolle. Følgende eksempel giver et indblik af, hvorfor tilliden spiller en stor rolle i denne type af virksomheder:

Eksemplet omhandler en mindre virksomhed, hvor bogholderen endte op med, at begå underslæb for intet mindre end \$550,000. Simpelt ved individuelt at udbetale en højere løn end aftalt med sin chef og løbende overføre penge fra selskabets konto til sin private.<sup>89</sup>

Grundet virksomhedens størrelse var der begrænsede interne kontroller og manglende funktionsadskillelse, ligesom virksomheden havde fravalgt revision. Fravalget af revision medførte, at der ingen ud over ejeren selv, som kontrolleret bogholderiet. Selskabets bogholder stod enevældig for alle regnskabsmæssige behandlinger såsom, at bogføre, foretage bankoverførsler, løbende bankafstemninger med mere, og havde dermed fri adgang til, at begå dokumentfalsk og besvigelser.

Bedrageriet blev tilfældigt opdaget ved, at ejeren gennemgik bogføringen, hvoraf den stigende løn til bogholderiet blev noteret. Dette fik ejeren til at hyre en ekspert til gennemgang af regnskabet. Eksperten opdagede, at der samtidig med lønstigningen løbende var blevet foretaget overførsler fra selskabets bank til bogholderens private bankkonto. Grunden til at det var eksperten og ikke ejeren, der gjorde den anden opdagelse, skyldes ejerens manglende regnskabsforståelse, idet modposterne til hævningerne i banken var bogført ud på én eller flere udgiftsposter og på den måde forsøgt skjult.

Ovenstående eksempel er blot et af mange. Udover manglende kontrol på løn og likvid området kan der begås mange andre former for besvigelser, som afholdte omkostninger af virksomheden som er anvendt i privat regi. Der er mange eksempler på at den daglige ledelse har købt ind til deres private husholdning på virksomhedens regning eller fået virksomheden til at betale for private omkostninger. Overordnet kan det siges, at besvigelser kan udføres på mange forskellige måder, og det er i realiteten kun bedragerens fantasi, der sætter begrænsningerne. Tilvalg af revision er én af muligheder til at begrænse risikoen og mulighederne.

I følgende afsnit vil forskellige besvigelsescases for aktuelle virksomheder blive analyseret. Alle virksomheder har det tilfælles, at de befinder sig på SMV markedet og der er blevet foretaget besvigelser i virksomhederne. Det skal gøres opmærksom på, at virksomhederne og besvigelsesscenarierne er virkelige og analysen er foretaget på baggrund af underliggende fortroligt revisionsmateriale. Virksomhederne er anonymiseret, hvorfor der ikke vil blive kommenteret på specifikke tal, i så fald er de fiktive.

---

<sup>89</sup> Wells, J.T., (2003), "Protect Small Business"

I forhold til metoden og casestudiet er beskrivelsen og analysen på de udvalgte cases opstillet på den måde, at der først og fremmest foretages en (fiktiv) beskrivelse af virksomheden samt organisationen og hvilken hændelse af besvigelser der er foretaget.

Hernæst vil de revisionstekniske overvejelser samt valg af revisionsstrategi og revision af besvigelser ramte regnskabsområder blive beskrevet og analyseret i henhold til underliggende revisionsmemoer.

Slutteligt vil der for hver enkelt case udarbejdes en delkonklusion, hvoraf casens omfang og besvigelserform vil blive analyseret og sammenholdt med den valgte teori og regulering i henhold til afhandlingens problemfelt.

## 6.1. Case I

Drift A/S ejes ligeligt af to ejere. Begge ejere indgår i Drift A/S' bestyrelse og den ene ejer er ansat som direktør. Ejerne udgør 2/3 dele af virksomhedens ansatte og deltager selv aktivt i den daglige drift af Drift A/S. Selskabet kan beskrives som en handelsvirksomhed, som udbyder et produkt, som konkurrenter ikke kan konkurrere med.

En gennemgang af planlægningsmemoet påviser, at selskabet har haft et par magre år og at selskabets likviditet har været presset. Dog har selskabets seneste regnskabsår forbedret likviditeten væsentligt, hvorfor virksomhedens going concern problemer er vurderet mindre end tidligere.

### 6.1.1. Hændelsesforløb

I løbet af efterfølgende regnskabsår erkender direktøren, at Drift A/S ikke har leveret ydelser for en række faktureringer udstedt til virksomhedens største kunde. Erkendelsen kommer efterfølgende med, at Drift A/S' bliver kontaktet af deres kunde, som gerne vil gennemgå de forudgående faktureringer som de har modtaget og betalt for. I forbindelse med denne henvendelse og direktørens erkendelse, blev det ved en nærmere undersøgelse konstateret, at direktøren havde faktureret ikke-leverede ydelser for et etcifret millionbeløb, som løbende er tilgået virksomheden.

Hele seancen opstod idet ejeren i sammensværgelsen med tredjepart fra Drift A/S' kunde havde forfalsket følgesedlerne i forbindelse med "leveringen" af varerne. Drift A/S' kunde havde løbende betalt for "ydelsen" i deres tro på, at leveringen havde således fundet sted.

### 6.1.2. Revisionstekniske overvejelser

Selskabet varetages reelt af selskabets direktør, der har et godt kendskab til generelle regnskabsforhold, samt i øvrigt selskabets transaktioner og bogføring. Der er ved gennemgang af revisionsplanlægning ikke vurderet af revisor, at der skulle være foretaget besvigelser i selskabet.

Besvigelserisikoen er vurderet som værende lav til middel og vurderingen baseres ud fra revisors kendskab til klienten hvortil det bemærkes, at der er stor ledelseskontrol. Herudover er der i revisionsteamet drøftet risikoen for, hvor udsat virksomhedens regnskab er for væsentlig fejlinformation som følge af besvigelser. Det er oplyst, at der i forbindelse med disse drøftelser, som blandt andet indebærer revisionens kompleksitet samt virksomhedens størrelse, ledelse, ejerforhold og økonomiske udviklingen ikke er identificeret forhold, der indikerer øget risiko for besvigelse eller muligheder herfor.

I forbindelse med revisionen af årsrapporten er der i overensstemmelse med god revisionskik blevet anmodet selskabets daglige ledelse om, at bekræfte en række oplysninger inden for særligt vanskeligt reviderbare områder. Det fremgår ligeledes af planlægningsmemoet, at der i overensstemmelse med god revisionskik er foretaget en vurdering af den tilpassede revisionsproces omfattende en vurdering og analyse af blandt andet følgende forhold:

- Uafhængigheden i forhold til selskabet og dennes ledelsen, herunder at revisoren besidder de nødvendige ressourcer og har den fornødne kompetence.
- En vurdering af og forståelse af virksomheden,
- En overordnet regnskabsanalyse af selskabet, herunder vurdering af ledelsens fremadrettede forventninger til selskabets drift.
- Vurdering af selskabets eget kontrolsystem m.v. til samtidig brug for fastsættelse af den endelige revisionsstrategi med tilhørende revisionsprincipper.

### 6.1.3. Revisionsstrategi

I revisionsplanlægningsmemoet blev det overordnet konkluderet af revisor, at revisionen af det af ledelsens aflagte årsrapport udføres som substansrevision ved statusrevision, der udføres ved regnskabsanalytisk revision og detailrevision. Dette blev blandt andet vurderet ud fra følgende:

- At selskabet har få væsentlige kontinuerlige transaktioner,
- At selskabet er et mindre selskab med en årlig omsætning på mindre end et tocifret millionbeløb,

- At selskabet ikke har velfungerende forretningsgange og at disse er uformelle.

Selskabet havde ingen skriftlige forretningsgange og ingen interne kontroller, men da 2/3 dele af personalet bestod af den daglige ledelse, blev det fra revisors side konkluderet, at der var høj egenkontrol fra ledelsens side.

Vedrørende den valgte revisionsstrategi har der blandt andet været fokus på selskabets balanceposter samt tillige flere af selskabets driftsposter, herunder om resultatopgørelsen har den forventede udviklingsretning og hastighed. I forbindelse med den foretagne regnskabsanalysen, kan det overordnet konkluderes at revisor ikke havde væsentlige bemærkninger. Selskabets omsætning var steget væsentligt, men fluktuationen var i forbindelse med ledelsens udtalelser, som forventet og i overensstemmelse revisors planlægningsmemo.

#### 6.1.4. Substansrevision af balanceposter

Af hensyn til casens karakter og besvigelssomfang har jeg valgt, at fokusere på de af revisors udførte handlinger på revisionsområder der påvirker besvigelsen. I forhold til casens beskrivelse vedrører disse områder: debitorer og omsætning samt varelager og vareforbrug. Det skal bemærkes, at områderne jf. planlægningsmemoet ligeledes var udvalgt som væsentlige regnskabsområder.

##### *Debitorer – og afledt salgsforhold*

Ifølge revisionsdokumentation har der igennem en årrække været samhandel mellem Drift A/S og den omtalte kunde. Herunder skal det bemærkes, at samtlige modtagne fakturaer igennem hele perioden er blevet afregnet og betalt. Der har således ingen indikationer været, at den manglende levering skulle have fundet sted. I tillæg til dette er der ligeledes forespurgt selskabets ejere om, hvorvidt Drift A/S har modtaget forudbetalinger fra kunder idet forholdet i givet fald skulle være periodiseret i selskabets årsregnskab. Selskabets direktør har løbende afkræftet, at have modtaget forudbetalinger, ligesom der i den konkrete sag, ligeledes løbende er afkræftet for modtagelse af forudbetalinger.

Afledt heraf er det blevet konkluderet af revisor, at de aktuelle varer måtte være leveret når det samtidig er bekræftet fra direktøren, at Drift A/S ingen forudbetalinger havde modtaget.

Det skal desuden bemærkes, at de udvalgte stikprøver på debitorer ikke har givet anledning til bemærkninger ligesom, at en generel overbevisning af værdiansættelsen af selskabets debitorer er opnået via kontrol til eksterne bekræftelser og efterfølgende indbetalinger.

Som anført ovenfor bemærkes det, at der igennem hele perioden systematisk er indbetalt samtlige faktureringer, hvorfor der på ingen måder ved de udførte revisionshandlinger af selskabets omsætning har været indikationer på, at det ikke kunne ligges til grund, at tredjemand ikke havde accepteret de fremsendte fakturaer. Afledt heraf har det indirekte været konkluderet i forbindelse med den udførte revision, at de aktuelle varer har været leveret. Dermed har det naturligt været lagt til grund, at de fakturerede og betalte fakturaer skulle have været indarbejdet som selskabets omsætning.

I tilknytning til revisionen af selskabets omsætning samt tilhørende periodisering er der foretaget gennemgang og vurdering af faktureringer og kreditnotaer i efterfølgende regnskabsår. Denne gennemgang har i de løbende udførte revisionshandlinger ikke givet anledning til bemærkninger. Herudover er der foretaget yderligere tilfældige stikprøver på faktiske faktureringer, herunder afledte posteringer m.v. og ved gennemgang af de afledte finansposter er det konstateret, at selskabets omsætning har resulteret i de forventelige afledte effekter på selskabets resultatopgørelser.

Det fremgår endvidere af revisionskonklusionen vedrørende den udførte revision af selskabets omsætning og de foretagne stikprøver er i overensstemmelse med selskabets ledelses forventninger til selskabets dækningsgrader.

Konkluderende er det revisors opfattelse, at den udførte revision af Drift A/S' debitorer og omsætning har været udført korrekt og i overensstemmelse med gældende god revisionsskik.

#### *Varelager – og afledt vareforbrug*

Under revisionen blev det konstateret af revisor, at Drift A/S ikke havde en fuldstændig integration i selskabets bogføringssystem mellem selskabets lagermodul og finansmodul. Således blev den regnskabsmæssige værdi fastsat ved fysiske optællinger af lagerførte enheder, der i forbindelse med regnskabsaflæggelsen er værdiansat til selskabets kostpris. Selskabet anvender desuden et eksternt

lagerhotel, der garanterer for de lagerførte varer og deres værdier. Således ville en eventuel lagerdifference skulle dækkes af lagerhotellet.

I forbindelse med bekræftelse af varebeholdningernes værdiansættelse blev der af revisor foretaget stikprøver til faktiske købsfakturaer. Som det indirekte fremgår af casens problemstilling har de solgte "ikke eksisterende" varer ikke være lagerført i forbindelse med årsafslutningen, hvorfor der altså ikke har været foretaget stikprøver af disse. Det værdiansatte varelager på statusdagen indarbejdes herefter i selskabets finansbogholderi, som følge af den manglende fuldstændige integration.

Afledt af de konstaterede fejl omkring manglende leverancer har revisor efterfølgende ved adgang til selskabets bogføringssystem undersøgt lagerkort for de varegrupper, der vedrører Drifts A/S' kunde

Lagerværdien af de pågældende varegrupper var ikke negative og det fremgik midlertidig på de respektive lagerkort, at der for alle de aktuelle varer løbende er foretaget og bogført en fiktiv lagertilgang og varekøb således, at de solgte varer i selskabets eget lagersystem aldrig har fremtrådt med en negativ beholdning.

Herudover er der foretaget overordnet analytisk gennemgang af selskabets dækningsbidrag, ligesom der er foretaget analytisk gennemgang af dækningsbidrag på virksomhedens største kunde. Analysen heraf har vist, at dækningsbidraget er på et forventeligt niveau sammenlignet med virksomhedens ledelses udtalelser samt historisk.

Også vedrørende denne regnskabspost er konklusionen, at den udførte revision har været udført korrekt og i overensstemmelse med gældende god revisionskik.

#### 6.1.5. Delkonklusion

##### *Besvignelsesform*

Som det fremgår af ovenstående er det selskabets ledelse, herunder direktør og bestyrelsesmedlem, der har begået besvignelsen. Hele seancen har kunnet lade sig gøre, idet direktøren af selskabet har arbejdet sammen med tredjepart. Besvignelsen har tilgået virksomheden ekstra værdi idet motivet for ledelsen har

været, at resultatstyre regnskabet for således, at påvirke regnskabsbrugeren. Der er derfor tale om besvigelserformen regnskabsmanipulation begået på ledelsesniveau ved hjælp af tredjepart.

### *Besvigelsestrekanten*

I forhold til virksomhedens tidligere regnskabsår og den dårlige økonomi kan omverdenens pres ligge til grund for, at ledelsen har begået regnskabsmanipulation. Incitamentet som virksomhedens finansielle stabilitet og indtjening har før regnskabsåret været truende, som følge af tidligere års driftsmæssige tab. Ligesom selskabsledelsen private økonomiske situation trues, som følge af virksomhedens dårlige resultater.

Samtidig ligger muligheden for, at begå besvigelsen der. Direktøren har måske tænkt og skønnet at muligheden for den potentielle gevinst ville være større end risikoen for at blive opdaget. Muligheden foreligger der blandt andet fordi, den daglige ledelse i Drift A/S er domineret af enkelte personer i en ejer-ledet virksomhed uden kompenserende kontroller samtidig med, at den øverste ledelse (den samme som den daglige ledelse) tilsyn med intern kontrol er ineffektiv, idet de kontrollerer deres eget arbejde.

### *Forventningskløften*

I forbindelse med revision af årsregnskabet for Drift A/S har revisor erklæret, at det er efter deres overbevisning, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabet aktiver, passiver og finansielle stilling pr. statusdag samt, at resultatet af selskabets aktiviteter for regnskabsåret er i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

I revisionsprotokollatet for samme regnskabsår bemærkes det, at revisor har vurderet, at der ikke foreligger skriftlige arbejdsgange, hvorfor selskabets administration styres igennem uformelle arbejdsgange. Det er ikke muligt, at opbygge en organisation, hvor funktionsadskillelse og dermed en effektiv intern kontrol kan iværksættes, som følge af et fåtalligt personale i selskabets administration. Revisor anbefaler desuden, at forholdet stiller skærpede krav til løbende ledelseskontroller, hvor ledelsen blandt andet bør føre tilsyn med selskabets bogføring og interne rapporter.

På baggrund af ovenstående har revisor konstateret, at Drift A/S' forretningsgange og interne kontroller er mangelfulde og efterfølgende rapporterer revisor forholdet til virksomhedens ledelse igennem revisionsprotokollatet. Her ud fra kan det konkluderes, at revisor har udført revisionen i



overensstemmelse med nationale standarder og god revisionsskik. Det er dog altid samfundet forventninger at besvigelser bliver opdaget i forbindelse med revision af årsregnskabet. I forhold til forventningskløften balancere casen ved forventningskløftens del 3, idet der opstår urimelige forventninger til revisors arbejde, i forhold til de krav, som er defineret i lovgivningen og god revisionsskik.

### *Agent-principal-teorien*

Personen som foretog besvigelsen indtog en ledende rolle i den daglige drift samtidig med, at personen var bestyrelsesmedlem. Personen varetog altså den daglige drift samtidig med, at godkende årsregnskabet på generalforsamlingen. I denne case er besviger både principal og agent, idet personen ejer virksomheden og samtidig er ansat som direktør. Personen har formået, at skjule information for den øvrige principaler ved, at manipulere med virksomhedens tal for derved, at opnå personlig vinding igennem virksomhedens resultater. Der opstår altså et kontraktbrug mellem virksomhedens ejere.

Den øvrige bestyrelse og principaler opdagede ikke besvigelsen før det var for sent. Revisoren opdagede ej heller direktørens regnskabsmanipulation. I bund og grund blev samtlige bedraget, indtil direktørens tilkendegivelse. Som nævnt under gennemgang af casen, var Drift A/S eksistens tidligere truet rent økonomisk. Dette udgangspunkt kan have været én af årsager til, at direktøren begik regnskabsmanipulation. Såfremt revisor havde opnået større kendskab til virksomheden og direktørens holdninger, ville revisor have haft bedre muligheder for at opdage besvigelsen og derved have undgået kontraktbrud.

### *Interne kontroller*

Som nævnt ovenfor havde revisor konstateret mangler i virksomhedens forrentningsgange og mangel på interne kontroller, herunder funktionsadskillelser. I samme forbindelse skal det bemærkes, at det er direktionens ansvar, at selskabets bogføring sker under iagttagelse af lovgivningens regler og at formueforvaltningen foregår på betryggende måde, som blandt andet indebærer etablering af et pålideligt internt kontrolsystem. Det er samtidig direktionens ansvar, at det gennem hensigtsmæssige forretningsgange samt registrerings- og kontrolsystemer sikres, at tilsigtede og utilsigtede fejl så vidt muligt forebygges samt opdages og korrigeres.

I forhold til virksomhedens organisation har det været svært at implementere en effektiv intern kontrol, som følge af et fåtalligt personale i virksomhedens administration. Det har derfor været muligt for direktøren, at tilsidesætte virksomhedens interne kontroller for at begå regnskabsmanipulation.

### *Revisionsprocessen*

I forhold til revisors arbejde vurderes det, at revisionen er tilrettelagt i overensstemmelse med god revisionskik. Revisionsstrategien er fastlagt til substansrevision, som både udføres ved analytisk- og detailrevision. Regnskabsanalytisk har det været i overensstemmelse med ledelsens forventninger og udtalelser, ligesom den udførte detailrevision ikke har givet anledning til væsentlige bemærkninger. Ligeledes er der årligt indhentet ledelseserklæringer ved selskabets direktør, hvori der erklæres, at selskabets årsrapport giver et retvisende billede af selskabet. Det vurderes derfor ikke muligt for revisor, at identificere besvigelsen, ud fra revisors udførte handlinger og valgte revisionsproces.

Forholdet ville dog være blevet konstateret såfremt, der var blevet foretaget en fuldstændig revision af samtlige bilag og ikke baseret på stikprøver. Revisor burde måske have undret sig over den væsentlige tilgang i omsætningen, sammenlignet med markedet og konkurrenterne – men igen var der tale om et produkt, som konkurrenter ikke havde adgang til, hvorfor en sammenligning ville være svær, ligesom den foretagne regnskabsanalyse var i overensstemmelse med ledelsens udtalelser og forventninger. Såfremt revisor igennem revisionsarbejdet havde vurderet, at omstændighederne havde karakter af manipulation, ville der alene blive revideret efter bevidste fejl eller besvigelser.

## 6.2. Case II

Virksomheden Tøj A/S er en nystartet familieejet virksomhed. Alle familiemedlemmer sidder i bestyrelsen. Ud over familien, sidder endnu et bestyrelsesmedlem, der ligeledes er ansat som administrativ direktør i virksomheden. Den daglige drift varetages af direktøren i samarbejdet med familien. Virksomheden kan beskrives som en handelsvirksomhed med et nicheprodukt. I tillæg hertil kan det nævnes, at det på sigt var planen at direktøren skulle have ejerskab af virksomheden.

I forbindelse med den af revisors foretagne regnskabsanalyse kan det blandt andet nævnes at:

- Virksomhedens realiseret tab var en anelse højere end forventet,
- Virksomhedens realiserede bruttoavance var på niveau med forventningerne,

- Virksomhedens realiserede omsætning og årets resultat er noget lavere end budgetteret,
- Virksomhedens kapital er presset, som følge af virksomhedens første underskud,
- Virksomheden har positiv likviditet om end i begrænset omfang.

Foruden kapitaltab er der intet alarmerende i forbindelse med udarbejdelse af første årsregnskab, idet ledelsen har redegjort for fremtidige forventninger indtjening og til reetablering af virksomhedens kapital.

### 6.2.1. Hændelsesforløb

Tøj A/S begæres konkurs i efterfølgende regnskabsår. Konkursen opstår som følge af selskabet administrative direktør har tilkendegivet, at have udført kriminelle handlinger, som medførte, at selskabet ikke var i stand til at kunne fortsætte driften.

Selskabets administrerende direktør tilkendegiver bl.a.:

- At have overført penge fra selskabets konti over til sine egne,
- At have brugt penge fra selskabets kassebeholdning i privat øjemed.

### 6.2.2. Revisionstekniske overvejelser

Besvigelsesrisikoen i Tøj A/S er jævnfør planlægningsmemoet vurderet af revisor til at være lav. Vurderingen er baseret ud fra revisors kendskab til klienten samt drøftelser i revisionsteamet. Af planlægningsmemoet fremgår det dog, at virksomheden anvender en ældre metode af kassestyring, dog er det ældre system sat i bedring ved daglig optællingsprocedure. Den daglige pengebeholdning administreres af virksomhedens ejere og direktør. Virksomhedens generelle interne kontroller og forretningsgange vurderes for simple og tilpassede, men samtidig er området under etablering, idet virksomheden er nystartet.

En gennemgang af planlægningsmemoet påviser, at der i overensstemmelse med god revisionskik er foretaget vurderinger af den tilpassede revisionsproces, omfattende vurderinger og analyser af samme forhold, som nævnt under Case 1.

### 6.2.3. Revisionsstrategi

I planlægningsmemoet er det besluttet af revisor, at revisionen af årsregnskabet udføres ved substansrevision ved statusrevision. Denne strategi sætter fokus på virksomhedens væsentlige balanceposter samt virksomhedens driftsposter. I forbindelse med regnskabsanalysen har revisor konkluderet, at den generelle udvikling er i takt med ledelsens udtalelser samt dennes fremtidige forventninger.

Valget af revisionsstrategien baseres blandt andet ud fra, at virksomhedens kontrolmiljø ikke er sammensat optimalt, hvorfor revisionen ikke baseres på de interne kontroller. Virksomheden er endvidere ikke særlig stor, hvorfor det set ud fra et økonomisk synspunkt vil være mest hensigtsmæssigt, at foretage revisionen ved substansrevision.

Særligt under likvide midler påpeges det, at der ikke foretages beholdningseftersyn, idet revisionsbegrebet ved denne handling vurderes af revisor for begrænset. Dette baseres ud fra, at det er Tøj A/S' ultimative ejere, der kontrollerer den daglige likviditet – ligesom de interne kontroller specifikt på dette område er fundet betryggende.

### 6.2.4. Substansrevision af balanceposter

I forhold til besvigelseromfanget og de berørte balanceposter, har jeg valgt at fokusere på de revisionsområder der påvirker besvigelsen. I denne case er fokus på virksomhedens likvide beholdning, idet virksomhedens direktør har anvendt Tøj A/S' likvide midler til privat brug. Et revisionsområde der ligeledes var udvalgt som en væsentlig post.

En gennemgang af revisors arbejde i forbindelse med revisionen af Tøj A/S' likvide beholdninger, er det påset, at revisor ikke har foretaget beholdningseftersyn, som ligeledes er noteret under planlægningsmemoet. Dog er der foretaget afstemning mellem kassebeholdningen pr. statusdag samt kasseoptælling. Afstemning af virksomhedens bankkonti er kontrolleret mellem finanskonti og engagementsbekræftelsen fra Tøj A/S' bankforbindelse. Ved en gennemgang af engagementsbekræftelsen har revisor noteret, at både direktøren samt en af ejerne er fuldmagtshavere. Forholdet betyder, at begge personer kan disponere over Tøj A/S' bankkonti alene uden, at der skal oprettes betalingsforslag og foretage godkendelse af forskellige personer.

Revisor konkluderer for området, at den udførte revision har været udført korrekt og i overensstemmelse med gældende god revisionskik.

#### 6.2.5. Delkonklusion

##### *Besvigelsesform*

Ovenstående form for besvigelsen kaldes misbrug af aktiver. Misbrug af aktiver kan betegnes, som situationer hvor en medarbejder eller et medlem af ledelsen uberettiget tilegner sig aktiver fra virksomheden. I denne situation er det den administrative direktør i Tøj A/S, der har begået direkte misbrug af aktiver, idet direktøren har tilegnet sig penge fra virksomheden bankkonti og kassebeholdning til privat brug.

##### *Besvigelsestrekanten*

I forhold til besvigelsestrekanten kan alle tre faktorer have båret til grund for, at direktøren har foretaget kriminelle handlinger. Såfremt alle tre elementer har været til stede vil der være større muligheder for, at besvigelser vil finde sted.

Idet virksomhedens direktør tager penge ud af virksomheden og bruger pengene i privat regi kan det være tegn på, at han er presset privat rent økonomisk. Såfremt dette har været tilfældet befinder vi os under incitamenter/pres i besvigelsestrekanten.

Muligheden har ligeledes foreligget der, blandt andet fordi der i virksomheden er konstateret utilstrækkelig intern kontrol, såsom funktionsadskillelse eller uafhængig verifikation. Herudover har der været utilstrækkelig overvågning af ledelsen, idet direktionen har haft mulighed for, at bogføre sig løbende ud af forholdet.

Retfærdiggørelsen kan ligeledes spille en rolle. Direktøren har måske tænkt, at pengene blot var til låns, hvorefter han ville tilbagebetale udeståender. Men idet den kriminelle handlingen er foretaget, har direktøren samtidig ignoreret virksomhedens interne kontroller ved, at tilsidesætte eksisterende kontroller eller helt ved at undlade tiltag til udbedring af i forvejen kendte mangler i intern kontrol.

### *Forventningskløften*

I forbindelse med revisionen af årsregnskabet er der indhentet ledelseserklæring ved selskabets direktør, hvori der erklæres, at selskabets årsrapport giver et retvisende billede af selskabet. Revisors påtegning til årsregnskabet er af høj grad af sikkerhed. I revisionsprotokollatet konkluderer revisor, at de i forbindelse med revisionen ikke er blevet bekendt med forhold, der indikerer eller vækker mistanke om besvigelser af betydning for årsregnskabet. Ligeledes påpeger revisor, at Tøj A/S forretningsgange anses for forsvarlige og de interne kontroller fungerer tilfredsstillende.

Samfundets forventninger antager, at revisor skal finde og rapportere besvigelser og risici for besvigelser. Ved gennemgang af revisors planlægningsmemo påpeges det af revisor, at der er mangler i den interne kontrol i virksomheden. I revisionsprotokollatet erklæres det, at det efter revisors opfattelse, at Tøj A/S' forretningsgange er forsvarlige og at de interne kontroller fungerer effektivt. Dermed er der ikke fuldstændig sammenhæng mellem konstateringen af virksomhedens manglende interne kontroller og rapporteringen.

I forhold til forventningskløften befinder vis os i del 2 i mangelfuld regulering. Mangelfuld regulering opstår ved samfundets rimelige forventninger til revisor i forhold til revisors pligt og lovgivning. Det er revisors pligt, at rapportere om mangelfulde interne kontroller således, at virksomheden kan implementere disse og måske have været i stand til, at identificere risici for besvigelser og sidste ende have stoppet direktørens kriminelle handlinger i tide.

### *Agent-principal-teorien*

Den administrative direktør besidder en ledende rolle i den daglige drift. I dette tilfælde var den administrative direktør samtidig bestyrelsesmedlem. I samme tilfælde som i første case er besviger både principal og agent. Direktøren har skjult informationer om virksomhedens regnskabstal for både de øvrige principaler og agenter (revisor) til personlig vinding. I forhold til casen har asymmetriske informationer fundet sted, idet agenten (direktøren) og principalen (den øvrige bestyrelse) ikke har haft den samme viden om virksomhedens regnskab. Dette skyldes blandt andet, at principalerne ikke har været til stede i den daglige drift og derfor ikke har haft mulighed for, at opdage agentens kriminelle handlinger. Asymmetrien er opstået idet agenten har haft et ønske om personlig vinding frem for virksomhedens.

Den anden agent, revisor, har ikke kunnet identificere forholdet igennem af revisionen. Samtidig har de ej heller formodet at rapportere væsentlige mangler i virksomhedens interne kontroller. Der er derfor opstået et kontraktbrud mellem agent og principal, idet revisor har undladt at rapportere om væsentlig forhold med betydning for regnskabet.

### *Interne kontroller*

Selskabsloven foreskriver, at der i kapitalsselskaber, som har en bestyrelse, skal den ud over at varetage den overordnede og strategiske ledelse, sikre en forsvarlig organisation af virksomheden ved blandt andet at etablere de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller.

Virksomhedens organisation gør det dog svært at implementere en effektiv intern kontrol, idet bestyrelsen ikke er uafhængig og som følge af et fåtalligt personale i virksomhedens administration. I mangel på effektive interne kontroller og effektiv funktionsadskillelse, er det lykkedes virksomhedens direktør at omgå virksomhedens kontroller for derved at begå kriminelle handlinger til egen personlig vinding.

Casen er et klassisk eksempel på, at virksomhedens interne kontroller er vigtige. Virksomhedens fremtidige planer var, at direktøren på sigt skulle være medejer. Den tiltro direktøren havde fra bestyrelsens side medførte, at direktøren kunne foretage besvigelser ved, at tilsidesættelse virksomhedens kontroller og uden om bestyrelsens viden.

### *Revisionsprocessen*

I denne case vurderes det, at revisor har tilrettelagt revisionen og herunder revisionsstrategien i overensstemmelse med god revisorskik. Analytisk har fluktuationen mellem virksomhedens budgettering og realisering været på niveau og har været i overensstemmelse med ledelsens forventninger og udtalelser herom.

Besvigelsen har været svær at fange som følge af, at revisor udfører stikprøver og ikke endevender samtlige bilag og transaktioner. Revisionen af virksomhedens likvide beholdninger gav ikke anledning til bemærkninger, idet virksomhedens finanskonto stemte overens med ekstern bekræftelse fra virksomhedens bankforbindelse. Såfremt revisor havde foretaget et beholdningseftersyn ville der måske have været held til, at opdage besvigelsen såfremt beholdningseftersynet var uanmeldt. Ligesom en

vugge til grav analyse, hvor man følger virksomhedens udbetalinger tilbage til ordrebekræftelsen fra leverandøren, via kreditor, købsfaktura og følgeseddel ville have været ekstra tiltag.

Forholdet var allerede noteret under planlægningen, hvorfor det ville være naturligt at have ekstra fokus herpå i forbindelse med revisionen. Tiltag som en sandsynliggørelse af omkostninger, hvor revisor kigger på, hvorvidt det er plausibelt, at virksomheden har de omkostninger, der er påvist i regnskabet. Samtidig kunne revisor have haft en uforudsigelig tilgang til test og stikprøver på virksomhedens driftsomkostninger, hvilket måske havde hjulpet revisor yderligere til, at identificere indikationer på væsentlige fejlinformationer

### 6.3. Case III

Blomster A/S er en dansk mellemstor koncernvirksomhed med uafhængig bestyrelse. Som en mellemstor virksomhed adskiller virksomheden fra de to øvrige cases, idet Blomster A/S har op til 250 antal ansatte og omsætter op imod 50 mio. euro.

Blomster A/S åbnede i sin tid sin første butik i Danmark, men har siden åbnet en del nye butikker, både i indland og i udland. Der udarbejdes særskilte regnskaber for hver butik.

I forhold til de to andre cases er det her koncernrevisoren for Blomster A/S, der har gennemgået regnskabsmateriale udarbejdet af komponentrevisor.

#### 6.3.1. Hændelsesforløb

Koncernrevisor er til møde med koncernledelsen i Blomster A/S, herunder virksomhedens bestyrelsen. Agendaen til mødet var gennemgang af regnskabsmateriale for en specifik butik, hvoraf dennes revisor havde foretaget revidering af årsregnskabet.

I forbindelse med gennemgang af årsregnskabet og dets poster undrede det koncernrevisor, at posterne "Repræsentations udgifter" samt "Mastercard" var steget væsentligt. Virksomhedens interne politik var, at der ikke måtte ske udlæg via mastercard og til repræsentation for x antal kr. uden særskilt godkendelse.

Situationen var ikke noget bestyrelsen eller butikkens revisor havde lagt synderligt meget i. Blandt andet fordi, at den lokale revisor havde aflagt årsregnskabet for butikken med høj grad af sikkerhed. Fluktuationen blev efterfølgende vurderet besynderligt af bestyrelsen, hvorfor koncernrevisor blev



anmodet om, at gennemgå de uregelmæssigheder der var konstateret, særligt med fokus på butiksbestyrelsen i den enkelte butik.

I det følgende afsnit vil koncernrevisors handlinger blive gennemgået og analyseret. Koncernrevisors indhentede informationer vil blive sammenholdt med det af butikkens revisors arbejde. Det skal nævnes, at det modtagne materiale fra butikkens revisor er af begrænset omfang.

### 6.3.2. Revisionstekniske overvejelser

Som følge af ovenstående hændelsesforløb tog koncernrevisor på anmeldt revisionsbesøg. Butiksbestyrer var informeret om besøget og at koncernrevisorer skulle på besøg for, at undersøge regnskabsmaterialet nærmere. Det skal nævnes, at butiksbestyrelsen ikke var informeret om, at det var uregelmæssigheder, som koncernrevisor var bedt om, at gennemgå men blot en overordnet gennemgang.

Foruden besøget havde butiksbestyrer i samarbejde med butikkens bogholder fremfundet al nødvendig materiale til gennemgang, som koncernrevisor foruden havde bedt om. Materialet indeholdt blandt andet, en oversigt over hævnings med Mastercard, bilag for repræsentationsudgifter samt gennemgang af generelle lønforhold.

### 6.3.3. Revisionsstrategi

Revisionsstrategien blev fastlagt som substansrevision i løbet af året, der er udført som regnskabsanalytisk revision og detailrevision. Vedrørende den valgte revisionsstrategi blev der overordnet holdt fokus på lønområdet samt den interne sammenhæng mellem Mastercard og repræsentationsudgifter.

### 6.3.4. Substansrevision af balanceposter

Der er ud fra det givne materiale ikke modtaget revisionsmateriale fra den lokale revisor. Substansrevision er udelukkende beskrevet og analyseret ud fra koncernrevisors handlinger.

#### *Mastercard*

En gennemgang af træk på Mastercard fremviste, at butiksbestyrer havde brugt kortet til privat forbrug i lang tid. Træk fra kreditkortet vedrørte primært:

- Kontante hævnings til privat brug, og
- Udlæg til privat spisning.

Koncernrevisor fik i samarbejdet med butikkens bogholder udarbejdet opgørelser over de aktuelle hævnings og udlæg, hvorefter der blev foretaget kontrol af repræsentationsbilag. Repræsentationsbilagene blev gennemgået med henblik på god skik, da der ingen interne retningslinjer er i butikken, ud over et max beløb, at holde udgiften op imod.

Den samlede opgørelse over butiksbestyrels misbrug af virksomhedens kreditkort udviste en gæld til virksomheden på ca. 350.000 danske kroner.

### *Lønafregning*

I forbindelse med gennemgang af lønafregninger til butiksbestyrer, blev et par forhold undersøgt nærmere. Forholdene var som følger:

- Skattefrit tillæg til bespisning,
- Feriepenge,
- Privat kreditkort.

Butiksbestyrer havde månedligt modtaget et skattefrit tillæg til bespisningen. Problemet består i, at virksomheden interne retningslinjer foreskriver, at såfremt en medarbejder modtager skattefrit tillæg til bespisning, kan medarbejderen ikke få ”småomkostninger” refunderet.

I forhold til feriepengene havde butiksbestyrer afholdt ferie samtidig med, at have modtaget udbetalinger for ikke afholdte feriedage. En gennemgang af lønsedlerne og afholdt ferie påviste, at butiksbestyrer havde afholdt sin ferie samtidig med, at have anvendt virksomhedens mastercard i udlandet. En gennemgang af butiksbestyrelsens kontrakt viste, at denne var ansat på en såkaldt direktørkontrakt, hvoraf det fremgik at direktøren ikke ville få udbetaling for overarbejde.

Den samlede opgørelse over butiksbestyrers misbrug omkring lønforhold viser, at denne skylder 150.000 danske kr. yderligere. Det vil sige et samlet misbrug på en halv million danske kroner.

Efter koncernrevisors overbevisning om, at der var foretaget kriminelle handlinger, spurgte han forsigtig ind til forholdet til butiksbestyreren og efter en længere samtale erkendte butiksbestyreren forholdet. Han forklarede, at han havde brugt butikkens midler til, at dække sit høje privatforbrug og sin private gæld.

### 6.3.5. Delkonklusion

#### *Besvigelserform*

Besvigelserformen er misbrug af aktiver. Situationen minder om den samme som i anden case - butiksbestyrelsen, herunder den daglige ledelse, har anvendt butikkens og virksomhedens likvide midler til sit eget private forbrug.

#### *Besvigelstrekanten*

I dette tilfældet erkender butikkens bestyrer, at han privat er presset rent økonomisk. Når ens private økonomi er presset, giver dette et motiv til at begå besvigelser – motiv til at blive stillet bedre på privatfronten. I forhold til besvigelstrekanten er faktoren Incitament/pres til stede. Muligheden har ligeledes foreligget der. Muligheden kan opstå i det, der har været utilstrækkelig overvågning med den daglige ledelses løbende udgifter.

Besvigelstrekanten sidste element, retfærdiggørelse, vurderes ikke at have været tilstede efter butiksbestyrelserens udtalelser.

#### *Forventningskløften*

I det gennemgåede årsregnskab for den specifikke butik ses det, at revisors påtegning til årsregnskabet er af høj grad af sikkerhed og uden væsentlige fejlinformationer. Den lokale revisor havde på baggrund af årsregnskabet påtegning samt gennemgang af ovenstående ikke identificeret besvigelsen ved revisions af årsregnskabet. Bestyrelsen var heller ikke informeret eller selv havde identificeret forholdet.

I forhold til bestyrelserens manglende viden vurderes det, at den lokale revisor ikke havde opnået tilstrækkelig forståelse af butikkens interne kontroller for således, at kunne rapportere til bestyrelsen, hvor de interne kontroller kunne forbedres og risici for besvigelser mindskes.

Deraf kan det i henhold til forventningskløften konkluderes, at vi befinder os i del 2, under mangelfuld regulering idet den lokale revisor ikke har formået at orientere bestyrelsen om hvor de interne kontroller kan forbedres som det øvrigt forventes af reguleringen samt af samfundet.

### *Agent-principal-teorien*

Butiksbestyreren er ansat på en direktørkontrakt og besidder en ledende rolle i den daglige drift af butikken. Butiksbestyreren er således agent, ansat af bestyrelsen til, at varetage den daglige drift. Den lokale revisor og koncernrevisor er ligeledes agenter, ansat af bestyrelsen/principalen til, at hjælpe med vurderingen af ledelsens informationer og rapporteringer.

I henhold til teorien foreligger der to kontraktbrud. Butiksbestyreren har foretaget kontraktbrud idet agenten har misbrugt principalen tillid til, at opnå personlig vinding. Den lokale revisor har ligeledes foretaget kontraktbrud idet denne agent har undladt, at rapporterer om væsentlige forhold der kan have betydning for regnskabet.

### *Interne kontroller*

Det er ikke muligt, at konkludere direkte på butikkens interne kontroller. Men som følge af de kriminelle handlinger, der er blevet foretaget har de interne kontroller ikke været effektivt implementeret.

Såfremt en effektiv rapportering og overvågning var implementeret havde bestyrelsen haft bedre mulighed for, at identificere fluktuationen i udlæg via mastercard for dernæst, at forbedre deres kontroller på området.

### *Revisionsprocessen*

I denne case har der ikke været adgang til den lokale revisors interne arbejds papirer og memoer i forbindelse med udførelsen af revisionen af årsregnskabet.

Dog er det ifølge revisionspåtegningen til årsregnskabet for butikken redegjort for, at det er ledelsens der har ansvaret for den interne kontrol som ledelsen anser nødvendig for, at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Den lokale revisor har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision, som blandt andet kræver overholdelse af etiske krav samt planlægning og udførelse af revisionen for, at opnå høj grad af sikkerhed for om årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation. Det er midlertidig revisors opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkelig og egnet som grundlag for en konklusion uden modificeringer.

Det er svært at afgøre om revisionspåtegningen er i overensstemmelse med revisors handlinger i forbindelse med revisionen af årsregnskabet, når der ikke er givet adgang til materialet. Det er derfor ej heller været muligt, at gennemgå revisors arbejde på de områder besvigelsen berører. Det bemærkes, at det ikke var mange handlinger koncernrevisor skulle udføre før der var overblik over besvigelens omfang. Så noget kunne tyde på, at enten den lokale revisor var uheldig med sin udvælgelse af stikprøver eller den udførte revision ikke var tilstrækkelig.

Det skal dog pointeres, at det er bestyrelsen ansvar at have implementeret effektive kontroller således, at risici for væsentlig fejl og besvigelser mindskes men det er revisors job, at opnå en forståelse samt vurdere hvor effektive kontrollerne er og eventuel hvor de kan forbedres.

#### 6.4. Sammenfatning og fællestræk

I forbindelse med et casestudie skal man på tværs af de analyserede casestudier vurdere og sammenholde fællestræk. I forhold til de analyserede cases har de alle tilfælles, at virksomhederne er inden for kategorien ”små og mellemstore” virksomheder. Der er begået besvigelser på ledelsesniveau ligesom, at besvigelsen ikke er opdaget igennem revisionsprocessen.

Besvigelserne varierer mellem regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver. Dog er der i alle tre tilfælde begået besvigelser på ledelsesniveau. Den primære årsag til, at besvigelserne har fundet sted er, at virksomheden ikke har implementeret effektive interne kontroller og effektiv funktionsadskillelse. Ledelsen har således haft mulighederne for, at tilsidesætte virksomhedens interne kontroller for, at begå kriminelle handlinger. Så længe mulighederne foreligger, vil risiciene for væsentlige fejlinformationer, herunder besvigelser være større og såfremt mulighederne er til stede vil andre faktorer påvirke til, at en bedrageren ender op med at begå kriminelle handlinger.

I Alle tilfælde er der begået kontraktbrud mellem den daglige ledelse og bestyrelsen, samt mellem revisor og bestyrelsen. Der er opstået kontraktbrud mellem den daglige ledelse og bestyrelse, som følge af den daglige ledelse tilsidesættelse af virksomhedens kontroller. Kontraktbruddet mellem bestyrelsen og revisor er opstået i de tilfælde, hvor revisor ikke har identificeret væsentlige fejlinformationer og rapporteret om forholdet.

Som udgangspunkt er det samfundets forventninger, at revisor identificerer eventuelle besvigelser ved revision af regnskabet. Den gode revisorskik og revisors rolle og handlinger i forbindelse med revisionsprocessen vurderes, at være overholdt. Revisor har således ikke kunnet identificere væsentlige fejlinformationer, som følge af de krav og reguleringer revisor arbejder ud efter. I visse tilfælde ville yderligere handlinger kunne have medført, at revisor ville identificere indikationer på besvigelser, men om dette ville være i overensstemmelse med cost-benefit eller samfundets forventninger og rimelige krav til revisor er svært, at basere en konklusion ud fra, idet der i case materialet ikke er givet adgang til time-sags-styring.

De analyserede casevirksomheder er alle i kategorien SMV virksomheder. Implementering af effektive interne kontroller og funktionsadskillelse har ikke været muligt, idet virksomhederne i de fleste tilfælde består af ejerledet virksomheder, hvor direktionen og ejeren er en og samme person. I forhold til mellemstore virksomheder vil de interne kontroller primært være mere effektivt implementeret, idet organisationen er større og der er flere transaktioner involveret. Som følge af virksomhedernes størrelse baseres revisionen af ledelsens aflagte årsrapport primært sig på substansrevision ved statusrevision. Substansrevision udføres ved regnskabsanalytisk revision og detailrevision. Revisionen kan altså ikke basere sig på systemrevision, hvor det kontrolleres, i hvilken grad den reviderede virksomheds egne forretningsgange og kontroller sikrer en korrekt dataopsamling. I stedet vurderer revisor, hvorvidt om regnskabs tal er plausible i forhold til den viden revisor har om virksomheden, ligesom der stikprøvevis foretages kontrol af bilag. I forhold til denne form for revision vil det altid være svært for revisor, at opdage besvigelser. Specielt besvigelser begået på ledelsesniveau, idet personerne har mulighed for at tilsidesætte implementerede kontroller. Det er ikke nødvendigvis revisionsprocessen der er problemet i stræben efter opdagelsen af besvigelser. Ved gennemgang af ovenstående virksomhedscases kan det igen konkludere, at mere uforudsigelige revision og adfærd vil være en fordel. I case II og III vurderes det, at en ekstern ekspert ville kunne identificere besvigelsen. Hvor det i case I blot må konstateres, at uanset hvor mange tiltag der implementeres vil sådanne besvigelser, i langt de fleste tilfælde, ikke blive opdaget med cost-benefit for øje.

## 7. Konklusion

For at en revisor er i stand til, at opdage besvigelser er det vigtigt, at revisoren bliver bevidst om, hvilke former for besvigelser, der kan begås samt hvordan og hvorfor de begås. En måde til, at identificere ovenstående forhold er ved anvendelse af besvigelsestrekanten. Teorien omkring besvigelsestrekanten forudsætter, at der skal tre faktorer til, at besvigelser kan finde sted. Incitament, muligheder og retfærdiggørelser. Alle tre faktorer skal ikke nødvendigvis være til stede, men risici for at besvigelser begås vil mindskes såfremt, det er muligt at fjerne, hvis ikke alle, så en eller to af faktorerne.

Én af faktorerne i besvigelsestrekanten kan mindskes ved, at ledelsen implementere de fornødne procedurer for risikostyring og effektive interne kontroller. Muligheden for at ledelsen kan tilsidesætte interne kontroller mindskes ved, at virksomheden har effektive interne kontroller og funktionsadskillelse. ERM er et godt værktøj for virksomheder til, at identificere og håndtere sine risici.

For SMV virksomheder vil en fuld implementeret ERM i mange tilfælde være for omfangsrigt og ikke muligt som følge af virksomhedernes beskedne størrelse og organisation. Dog giver elementerne en masse muligheder, som ligeledes kan anvendes i SMV virksomheder. Som før omtalt og i overensstemmelse med Selskabsloven er det ledelsens opgave, at udføre de fornødne procedure for risikostyring og interne kontroller. Det er derfor vigtigt, uanset størrelse, at virksomheden har velfungerende interne kontroller og nedskrevne forretningsgange. Risici for besvigelser og muligheden herfor skyldes ofte manglende eller svage interne kontroller. I mindre virksomheder, hvor antal af ansatte er beskedent vil implementering af effektive interne kontroller og funktionsadskillelse bestå mellem den daglige ledelse og en bogholder. Der skal således implementeres funktionsadskillelse mellem de personer der har adgang til virksomhedens likvider, og de personer der har adgang til bogføringen. Derved sikres, at der ikke kan tages penge fra kassen og samtidig dække besvigelsen ved, at bogføre sig ud af forholdet. Det samme gælder for personen der indberetter løn og personen der udbetaler løn. På den måde sikres det, at medarbejderne får den berettigede løn.

ISA 240 fokuserer alene på besvigelser og det er revisors ansvar, at opnå høj grad af sikkerhed for, at regnskabet som helhed ikke indeholder væsentlige fejl eller mangler. Revisor opnår således ikke absolut sikkerhed for, at regnskabet ikke indeholder væsentlige fejl eller mangler. Dette skyldes blandt andet, at revisor reviderer efter brugen af test, iboende begrænsninger og revisionsbeviser.

Formålet med en revision af et regnskab er, at styrke tiltænkte brugeres tillid til regnskabet. Dertil betegnes revisor som offentlighedens tillidsrepræsentant og udfører revisionen med integritet, objektivitet, professionel kompetence og fornøden omhu, fortrolighed og professionel adfærd.

Når det handler om, at revisor skal bevare den professionelle skepsis og den faglige vurdering ved revision af SMV virksomheder, er det ofte her den går gal i sammenligning til revisors rolle og arbejde ifølge ISA. Den professionelle skepsis og den faglige vurdering kan ofte glemmes, idet virksomhederne ofte er relative simple og fluktuationen mellem årene er begrænsede. Derfor lægges ledelsens udtalelse ofte til grund for revisionsbeviser, men i de fleste tilfælde vil dette ikke blive vurderet for tilstrækkeligt.

Revisionsprocessen er et værktøj der hjælper revisor til, at opretholde den gode revisorskik. Revisionsprocessen indebærer, at revisor skal forstå virksomheden og dens omgivelser, planlægge sin revision ud fra, hvor og hvor stor sandsynligheden er for væsentlig fejlinformationer opstår og herefter agere ud fra indhentede og vurderede risici og revisionsbevis. Revisionsprocessen er beskrevet ud fra de internationale standarder (ISA), som ligeledes anvendes i Danmark. ISA'erne anvendes til revision af store som små virksomheder, hvorfor der er de samme krav til revisionen. De store krav til revision af SMV virksomheder medfører, at revisor må bruge mere tid på planlægningen og udførelsen af revisionen. Dette kan i mange tilfælde være for omfangsrigt og omkostningstungt. ISA'erne sætter dog fokus på revision af mindre virksomheder ved særskilte afsnit i forlængelse standarderne.

ISA 240 og den generelle revisionsproces vurderes generelt, at være fyldestgørende i forhold til revisors opdagelse af besvigelser i SMV virksomheder. Som nævnt er ISA'er omfattende og i princippet skrevet til brug på større og børsnoterede virksomheder, men de kan ikke undværes. I stedet bør revisor tilrettelægge sin revision således, at den tilpasses til mindre virksomheder og har fokus på specifikke områder men fortsat overholder gældende lov og reguleringer. På denne måde vil revisor have ekstra fokus på udsatte revisionsområder og mulighederne for besvigelser samtidig med, at være omkostningsbevidst og holde det aftalte revisorhonorar.

I henhold til de analyserede cases har det i alle tilfældene været præget af en substansrevision. Denne form for revision var valgt, som følge af at virksomhederne ikke havde effektive interne kontroller, at basere revisionen ud fra, hvorfor en systemrevision ikke var mulig. I alle tre cases vurderes det, at revisor har udført et godt stykke arbejde, som er i overensstemmelse med god revisorskik og relevant lov og regulering samt den valgte revisionsproces. Trods at revisor opfylder kravene er det altså ikke lykkedes revisor, at identificere væsentlige fejlinformationer som følge af besvigelser. Den manglende identificering skyldes, at uanset hvor effektive en virksomheds interne kontroller er, vil det altid være muligt at foretage besvigelser, såfremt at besvigeren ønsker dette. Samtidig med dette er det ikke



revisors opgave, at revidere mod besvigelser, men blot at sikre at regnskabet er uden væsentlige fejlinformationer.

Et revisionsudvalg i SMV virksomheder vil være en mulighed til at forhøje revisors muligheder for identificering af besvigelser. Det er et krav i børsnoterede virksomheder, at have et revisionsudvalg. Hvis man gør det til et krav i SMV virksomheder, at ét medlem af bestyrelsen skal have indsigt i regnskabsvæsen vil det sikre, at regnskabsaflæggelsen er i overensstemmelse med reguleringen ligesom, at det vil være et par ekstra øjne på den daglige ledelse.

Derudover bør revisor indarbejde mere uforudsigelighed i sin tilgang til revisionen. En mere uforudsigelig tilgang fra revisors side vil samtidig medføre, at besvigeren ikke kan gennemskue, hvordan revisionen forløber og hvilke revisionsområder og test der tages undervejs. Selvom revisionsstrategien i virksomhedscasene var substansrevision ved statutidspunkt, kan et uanmeldt revisionsbesøg give bedre muligheder for, at revisor opdager eventuelle besvigelser. Revisor bør tilstræbe sig, at komme på kontrolbesøg på forskellige tidspunkter af året således, at virksomheden aldrig kan vide sig sikker på, hvornår revisor kommer. Hvis revisorkunden ved, at revisor altid kommer samme tidspunkt på året, så vil den pågældende sørge for, at alt er som det skal være i perioden op til mens, der kan begås kriminelle handlinger resten af året.

Som anført i afhandlingen er de fleste tilfælde af besvigelser opdaget ved tip eller forekomst, herunder WB ordning. I SMV virksomheder vil det i de fleste tilfælde ikke være muligt, at implementere en detaljeret WB ordning. Men tips omkring besvigelser kan komme fra bogholderen, hvorfor revisor bør indarbejde interview og forespørgsler til bogholder i overensstemmelse med ISA 240. Såfremt revisor ikke besidder den nødvendige kompetence til at udarbejde og udfærdige et nøje planlagt interview kan det overvejes om der skal hentes hjælp fra eksperter. Hyring af en ekspert vil ofte give et andet syn og en anden tilgang til den specifikke case.

Revisionspraksissen bør i og for sig være effektiv nok til, at revisor identificere besvigelser, men problemet ligger nærmere i, at det ikke er revisors job og om det kan betale sig inden for tid og honorar. Såfremt det blev revisors job, at revidere mod besvigelser vil benyttelse af eksperter og mere uforudsigelighed revision blive mere anvendt. Selvom revisor arbejder ud fra internationale revisionsstandarder kan det konkluderes, at besvigelser ikke altid opdages. Hvorvidt praksis kan forbedres til, at revisor kan blive bedre til, at opdage besvigelser, afhænger af cost-benefit. Med det menes, at der er massere af muligheder til, at forbedre den sædvanlige revision, men muligheder bliver begrænset, som følge af revisors rolle til, at være omkostningseffektiv.

## 8. Perspektivering

En kandidatafhandling skrives typisk over tid. I løbet af denne tid kan informationer og forhold nå, at ændre eller fornyes. I forbindelse med indledningen (kapitel 1) til denne afhandling er en rapport for 2014 udarbejdet af PwC blevet anvendt og omhandler generelt om besvigelser og tendenser hertil.

I løbet af processkrivningen er der midlertidig udgivet en ny rapport fra 2016. En gennemgang af denne rapport udviser blandt andet, at mere end en tredjedel af virksomhederne, ud af en population på 6.000 respondenter, har oplevet økonomisk kriminalitet i de seneste 24 måneder. I forhold til 2014 er det et fald på 1 % og det er første gang siden den globale finanskrisen i 2008, at antallet er faldet.

Rapporten indleder med, at faldet kan skyldes virksomhedernes investeringer i risikostyring og interne kontroller, men ved en nærmere gennemgang vurderes faldet blot at være en maskering af en bekymrende tendens. At den økonomiske kriminalitet løbende har ændret sig markant, hvorimod virksomhedernes og revisors værktøj ikke kan følge med. På trods af udviklingen er der faktisk sket et fald af opklaring af besvigelser ved metoder inden for ledelsens kontrol. Det peger på en potentielt bekymrende tendens nemlig, at for meget bliver overladt til tilfældighederne. Faktisk viser resultaterne, at en ud af ti økonomiske forbrydelser bliver opdaget ved et uheld.

Tendenser til misbrug af aktiver og regnskabsmanipulation er førstnævnte faldet for tidligere undersøgelser, mens sidstnævnte er på niveau. Faldet i netop misbrug af aktiver kan være et tegn på, at virksomheder generelt er blevet bedre til, at kontrollere og forebygge sig imod svig. I forhold til regnskabsmanipulation er dette på niveau med tidligere år og kan skyldes, at regnskabsmanipulation måske er blevet svære at opdage eller er bevidstheden om virksomhedens trusler er blevet mindre.

Den adspurgte population i PwC's rapport for 2016 har hele 20 % (hver femte virksomhed!) indikeret, at de forventer, at opleve økonomisk kriminalitet i deres virksomheder de næste 24 måneder. Disse forventninger er blot en konstatering af, at måske implementerede processer og kontroller, herunder virksomhedens og revisors, har brug for nye tiltag.

## 9. Litteratur- og kildeliste

### Bøger

Andersen, Ib: *"Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion i samfundsvidenskab"*, 5. udgave, Forlaget Samfundslitteratur 2013.

Justesen, L. & Mik-Meyer N.: *"Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier"*, 1. udgave/4. oplag, Forlaget Hans Reitzel 2010.

Elm-Larsen, R.: *"Offentlig revision – empiri og teori"*, 2. udgave/1. oplag, Forlaget Thomson Reuters 2010.

Füchsel, K., Gath, P., Langsted L.B. & Skovby, J.: *"Revisor – regulering og rapportering"*, 2. udgave/1. oplag, Forlaget Thomson Reuters 2010.

Langsted, L.B., Andersen, P.K. & Kiertzner, L.: *"Revisoransvar"*, 8. udgave/1. oplag, Forlaget Karnov Group 2013.

Karnov Group: *"Revisorhåndbogen – Regnskab"*, 1. udgave/1. oplag, Forlaget Karnov Group 2015.

Karnov Group: *"Revisorhåndbogen – Revision 1"*, 1. udgave/1. oplag, Forlaget Karnov Group 2015.

Karnov Group: *"Revisorhåndbogen – Revision 2"*, 1. udgave/1. oplag, Forlaget Karnov Group 2015.

Johansen, T.R., Lunden, M., Harloff-Helleberg, M., Davidsen, C. & Laursen, P.B.: *"Danske perspektiver på revisorer og revision"*, 1. udgave/1. oplag, Forlaget Karnov Group 2011.

Christensen, M.B., Kristensen, R.H & Warming-Rasmussen, B.: *"Revisors opklaring af besvigelser – Læren af praksis"*, 2. udgave/1. oplag, Forlaget Karnov Group 2015.

Reding, K.F., Sobel, P.J., Anderson, U.L., Head, M.J., Ramamoorti, S., Salamasick, M. & Riddle, C.: *"Internal Auditing – Assurance & Advisory Services"*, Third Edition, Sponsored in part by The Institute & Internal Auditors Chicago Chapter & The IIA Research Foundation 2013.

Sudan, S., Samuelsen, M., Parker, H. & Davidsen, C.M.: *"Revision i praksis – Planlægning – Udførelse – Konklusion"*, 1. udgave/2. oplag, Forlaget Karnov Group 2013.

### Artikler

*Berlingske (2014)*: "Kriminaliteten i virksomheder vokser", 19. februar 2014.

*IFAC (2016)*: "SME Audits: Challenges and Insights", 22. Juni 2016.

## Rapporter

PwC (2014), PwC's 2014 Global Economic Crime Survey: "*Economic crime: A threat to business globally*".

PwC (2016), PwC's 2016 Global Economic Crime Survey: "*Adjusting the Lens on Economic Crime: Preparation brings opportunity back into focus*".

FSR (2005), Risk Management: "*Risikostyring og intern kontrol set fra bestyrelsens bord*".

FSR (2007), "*Professionsetik for revisorer*".

The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (2004), COSO: "*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*".

McKee, T.E. (2016): "Increase your fraud auditing effectiveness by being unpredictable!", *Managerial Auditing Journal*, 21(2): 224-231.

Wells, J.T. (2003): "Protect Small Business", *Journal of Accountancy*.

Wells, J.T. (2001): "Why Employees Commit Fraud", *Journal of Accountancy*.

Beasley, M.S. & Jenkins J.G. (2003): "A Primer for Brainstorming Fraud Risks", *Journal of Accountancy*.

AICPA (2016): Management override of internal control: "*The Achilles' Heel of Fraud Prevention*".

Larsen, R.E. (2013/2014): "Revisions i agentteoretisk belysning", *Cand. Merc. Aud Materialesamling*.: 67-82.

## Internet i øvrigt

[www.coso.org](http://www.coso.org) The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

[www.ifac.org](http://www.ifac.org) The International Federation of Accountants

[www.aicpa.org](http://www.aicpa.org) The American Institute of Certified Public Accountants

[www.fsr.dk](http://www.fsr.dk) Forening af Statusautoriserede Revisorer

[www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk) Statens juridiske online informationssystem