

Copenhagen Business School
Cand.merc.aud
Kandidatafhandling
Antal anslag: 151.905

Interne kontroller – anvendelse i mindre virksomheder

Udarbejdet af: Elvedina Nuhanovic Demirovic
Cpr nr.:
Vejleder: Leif Christensen
Afleveringsdato: 15-05-2017

Executive Summary

This thesis is about internal controls and how these can be used in smaller companies.

The internal controls are defined according to COSO's concept framework as well as ISA 315. In order to solve the problem, the purpose of the internal controls in the company has been described. The purpose is to reduce shortcomings and thus ensure the company's goals. If this is the case, that management in the company can rely on the information generated by the company's ERP system, the audit must be able to make an account without significant errors and ultimately internal controls may be used to reduce risks identified by the companies. The dissertation also deals with the requirements for internal controls. It can be said that there are no legal requirements for internal controls in smaller companies.

The following paper will briefly describe the types of control companies can use. In the assignment you briefly come to terms of rest between internal controls and risk management. To show how to use internal controls in smaller companies, the analytical part has been based on a specific company where the internal controls company has been analyzed and found that they are missing. It also suggests how these shortcomings can be solved.

The conclusion is that smaller companies can use internal controls to ensure their goals.

Firstly, they can, for their own needs, make sure that the information in corporate systems is correct and that management can rely on the data to make a reflection on how they run the business. Secondly, that they can trust the data in the ERP system so that audits can produce an account that does not contain significant error material. For the third, internal controls can help reduce any of the risks identified in the company.

Indholdsfortegnelse

1 Indledning	- 4 -
1.1 Problemformulering	- 6 -
1.2 Afgrænsning	- 7 -
1.3 Metode	- 8 -
1.4 Definition af mindre virksomheder	- 10 -
1.5 Disposition	- 12 -
2. Interne kontroller	- 13 -
2.1 COSO's begrebsramme	- 13 -
2.1.1 Kontrolmiljøet	- 16 -
2.1.2 Risikovurdering	- 21 -
2.1.3 Kontrolaktiviteter	- 26 -
2.1.4 Informations- og kommunikationssystem	- 30 -
2.1.5 Overvågningsaktivitet.	- 34 -
2.2 Begrænsninger i interne kontroller ud fra COSO's synspunkter	- 36 -
2.3 ISA 315 - interne kontroller i små virksomheder	- 38 -
2.3.1 Kontrolmiljøet	- 38 -
2.3.2 Risikovurderingsproces	- 39 -
2.3.3 Kontrolaktivitet	- 39 -
2.3.4 Information og kommunikation	- 39 -
2.3.5 Overvågning af kontroller.	- 40 -
2.4 Krav til interne kontroller	- 40 -
2.5 Formål med interne kontroller	- 42 -
3. Kontrol-typer	- 45 -
3.1 Manuel kontrol	- 45 -
3.2 IT afhængig manuel kontrol	- 45 -
3.3 Genereller IT-kontroller	- 46 -
3.4 Applikationskontroller	- 48 -
4. Interne kontroller og risikostyring	- 49 -
4.1 Forskel på interne kontroller og risikostyring	- 49 -
4.2 Sammenhæng mellem interne kontroller og risikostyring.	- 49 -
5. Analyse	- 53 -
5.1 Beskrivelse af case-virksomheden "Murer" ApS.	- 53 -

5.2 Forretningsgange og processer i "Murer" ApS.	- 53 -
5.2.1 Salgsproces	- 54 -
5.2.2 Indkøb/ betaling af indkøbsfaktura proces.	- 56 -
5.2.3 Personale/løn proces	- 57 -
5.2.4 Bogføringsproces	- 58 -
5.3 Interne kontroller i "Murer" ApS	- 59 -
5.3.1 Kontrolmiljøet.	- 59 -
5.3.2 Risikovurdering	- 61 -
5.3.3 Kontrolaktivitet.	- 62 -
5.3.4 Information og kommunikation	- 63 -
5.3.5 Overvågningsaktiviteter	- 64 -
5.4 Mangler i interne kontroller i "Murer" ApS:	- 65 -
5.5 Forsalg til forbedring.	- 66 -
5.6 COSO's begrebsramme som værktøj i mindre virksomheder	- 73 -
5.7 Diskussion af COSO	- 74 -
6. Konklusion	- 76 -
7. Perspektivering	- 80 -
Litteraturliste	- 81 -

1 Indledning

Grunden til at jeg netop har valgt at skrive en afhandling om de interne kontroller er fordi, det er et emne som altid har optaget mig meget og gennem mit arbejde som regnskabskonsulent har jeg set lidt af hvert rundt omkring i virksomhederne. Det er netop interessen for emnet, som har gjort, at det er et område som jeg har lyst til at komme lidt mere i dybden med og lære mere om. Interne kontroller er forskellige procedurer eller handlinger som er med til at sikre en pålideligt regnskab ude i de forskellige organisationer eller virksomheder, med andre ord hjælper de interne kontroller virksomhederne med at forbygge forskellige fejl, som skulle opstå i regnskaberne og de hjælper virksomhederne med at opnå deres mål på en sikker og effektiv måde.¹

De forskellige erhvervsskandaler man har hørt om rundt omkring i verden og den øgede virksomheds kriminalitet, gør at der burde blive taget nogen foranstaltninger rundt omkring i de forskellige virksomheder. Det er svært at komme men en konkret løsning men øget fokus på kontroller er et bud.²

Den store digitalisering er også med til at sætte større og større fokus på de interne kontrolmiljøer i virksomhederne, og på den måde kan være med til at bekæmpe f.eks. Cyber - kriminalitet som er i stigning ude i virksomhederne.³

Nogle virksomheder bruger mange ressourcer på de interne kontroller, mens andre ikke gør. Dette kan der være forskellige grunde til. For det første kræver de interne kontroller en del ressourcer og netop det gør at en del virksomheder vælger at nedprioritere de disse, og satser i stedet på andre områder. Det er også et kendt fænomen at det ofte er de mindre virksomheder som har en tendens til at nedprioritere de interne kontroller da dette kan være krævende både tidsmæssigt men også fordi i disse virksomheder er der typisk få ansatte og da nogle processer

¹ Revision i praksis, side 135 (fortolkning af definitionen af de interne kontroller)

² https://www.pwc.dk/da/presse/meddelelser/global-stigning-i-virksomhedskriminalitet-udgoer-en-trussel_.html

³ https://www.pwc.dk/da/presse/meddelelser/global-stigning-i-virksomhedskriminalitet-udgoer-en-trussel_.html

i interne kontroller kræver flere hænder kan de være svært at leve op til dette på en optimal måde. Det interne kontrolmiljø og funktionsadskillelse som er en del af det, er ikke altid lige til som det måske lyder. Hvis vi f.eks. har at gøre med mindre virksomheder som ikke her mange medarbejdere ansat i deres bogholderi og oftest måske kun en enkel, så kan det til tider være svært at leve op til de interne kontroller og fuldføre dem til enden.⁴

Selv om det til tider eksempelvis kan være svært, for en murermester som driver sin virksomhed, med ikke så mange ansatte og måske en enkel medarbejder, til at varetage det administrative herunder bogføring, og at se pointen i hvorfor man skal bruge tid og ressourcer på de interne kontroller, er det ikke ens betydnet med, at det er ligegyldigt, og at man bare skal lade være med at fokusere på dette område.⁵

De interne kontroller er vigtige i mindre som i større virksomheder, for fejl i f.eks. bogføringen kan forekomme i mindre virksomheder som store. Der er ingen forskreven regel om at bare man har en mindre virksomhed så er man sikret imod fejl eller i værste fald besvigelser. På den anden side er ejerne interesseret i at kunne stole på de tal som de trækker ud af deres IT-systemer. Hvis man på baggrund af de tal man har i systemerne skal træffe nogle vigtige forretningsmæssige beslutninger er det også vigtigt at man kan stole på dem. Det nytter eksempelvis ikke noget at man tager en beslutning om at man vil investere i en bil til virksomheden fordi man har i bogføringen set at der er rigelig med penge på bankkontoen til at fortage denne investering, men at sandheden på bankkontoen rent faktisk en anden og at der ikke er rådighed.

Overstående en blot et lille eksempel, der kan være mange andre risici med at drive en virksomhed. Om en risiko opstår, er ikke afhængig af om man har med en stor børsnoteret virksomhed at gøre eller en mindre håndværkervirksomhed, netop derfor er det også vigtigt at man i de mindre virksomheder få øjnene åbnet for de interne kontroller og prøver at afsætte nogle ressource til dem, og ikke kun fordi en revisor vil spørge ind til det. Netop derfor er det interessant at kigge på situationen men de interne kontroller i de mindre virksomheder.

⁴ Egen erfaring ude i de forskellige virksomheder- det er min erfaring af mindre virksomheder nedprioriterer ofte de interne kontroller for at bruge ressourcerne andre steder.

⁵ Egen erfaring – iagttagelse gennem arbejde i mindre virksomheder.

1.1 Problemformulering

Overstående indledning fører til at man kommer frem til følgende problemstilling:

Interne kontroller – hvordan kan de anvendes i mindre virksomheder?

I denne afhandling vil jeg gerne belyse vigtigheden af de interne kontrollere samt hvordan disse kan anvendes da det er min erfaring at man ofte oplever at man ude i de mindre virksomheder har det svært med at se hvorfor man skal bruge tid og ressource på de interne kontroller

For at besvare overstående problemstilling vil jeg stille følgende underspørgsmål:

- Hvad er interne kontroller, hvordan de defineres ud fra COSO's modellen samt ISA 315?
- Hvilke krav og formål er der med interne kontroller?
- Hvilke kontroltyper findes der?
- Hvordan hænger de interne kontroller sammen med risikostyringen?
- Hvordan er de interne kontroller og hvilke udfordringer har mindre virksomheder med styring af de interne kontroller i praksis?
- Hvordan kan evt. udfordringer forbundet med interne kontroller løses i praksis.

1.2 Afgrænsning

I selve afhandlingen vil jeg benytte mig primært af sekundære datakilder. Store dele af den teoretiske del af afhandlingen vil blive baseret på COSO's begrebsramme og derfor vil jeg benytte mig en del af COSO' bog *Internal Control – Integrated Framework fra September 2012*. Derudover vil jeg benytte mig af bogen *Intern Kontrol i Revisionsprocessen* samt bogen *Revision i Praksis* som jeg har stiftet bekendtskab med i forbindelse med et valgfag. I opgaven vil de internationale revisionsstandarder også blive anvendt (ISA fra FSR), årsregnskabsloven samt artikler som jeg finder relevant.

I opgaven har jeg fravalgt at benytte mig af spørgeskema eller interviews fordi jeg ville komme i tidspres, og fordi jeg har vurderet at min praktiske erfaring som regnskabskonsulent i et revisionsfirma vil kunne bruges i den mere praktiske del af afhandlingen (analysen). I stedet for at lave spørgeskema eller interview har jeg valgt at lave en "case story" som vil blive baseret på en virksomhed som jeg har haft meget at gøre med og jeg har vurderet at denne vil kunne bruges til analysedelen og passer fint til min problemstilling.

I denne afhandling som det fremgår ud fra problemstillingen har jeg valgt at fokusere på interne kontroller i mindre virksomheder.

Jeg kunne have valgt at kigge på hvordan man kan anvende interne kontroller i både mindre og større virksomheder men det vil kræve både meget mere tid og plads end der er afsat til i denne afhandling.

For at gøre rede for hvad de interne kontroller i det hele taget går ud på, vil jeg afgrænse mig til at bruge COSO's begrebsramme. Der findes andre begrebsrammer men jeg finder det tilstrækkelig med denne ene model, da den til dels ud fra min vurdering alene tilstrækkeligt kan definere de interne kontroller og til dels kan afgrænse mig til brug af ISA 315, der er baseret på COSO's begrebsramme.⁶ Jeg vil yderligere, i håb om afgrænsning, beskæftige mig med de punkter i COSO's begrebsramme som jeg finder relevant til denne opgave og denne afgrænsning vil blive foretaget i forhold til hvad der falder naturligt i denne afhandling, dvs. det vil ikke blive hele COSO- modellen som vil blive anvendt.

⁶ Revision i praksis, side 135-136

Når jeg under problemstillingen har et underpunkt, hvor jeg vil redegøre for forskellige kontroltyper, så vil jeg afgrænse mig til at kigge på manualer- og manuelle it-kontroller, generelle it-kontroller og applikationskontroller, da andre ikke relevante for min problemstilling.

1.3 Metode

I dette afsnit vil jeg slavisk gøre rede for hvordan jeg vil løse min problemstilling.

Min problemstilling som hedder *Interne kontroller – hvordan kan de anvendes i mindre virksomheder* vil blive løst på følgende måde:

Problemstillingen vil blive løst ved at jeg først og fremmest vil definere de interne kontroller. For at definere de interne kontroller vil jeg benytte COSO's begrebsramme, og definere de interne kontroller ud fra de 5 delkomponenter, som vil blive beskrevet med de 17 tilhørende principper. Derudover vil ISA 315 også blive inddraget, da denne er bygget op omkring COSO's begrebsramme. Derudover indeholder ISA 315 afsnit som specifikt fokuserer på, hvad man skal være opmærksom på omkring interne kontroller i mindre virksomheder, hvilket er meget relevant for denne afhandling, da fokus netop er mindre virksomheder.

Når definitionen af de interne kontroller er på plads, vil jeg kort redegøre for hvilke krav der er til de interne kontroller, dette vil blive gjort ud fra forskellige artikler. Derefter vil der blive gjort rede for hvad formål med de interne kontroller i det hele taget er. Hvad skal de til for, hvorfor fines de? Når problemstillingen omhandler anvendelser af interne kontroller i mindre virksomheder, finder jeg det yderst relevant, at man få slået fast, hvad krav og formål med det hele er. Formålet med de interne kontroller vil blive redegjort til dels ud fra ISA 315 og til sidst ved hjælp af en figur, som på illustrativt vis er med til at vise formålet med de interne kontroller.

For at hele opgaven får en rød tråd, vil der kort blive redegjort for de 3 forskellige kontroltyper, herunder manuelle kontroller, generelle IT kontroller og applikationskontroller, ved hjælp af bogen ”Revision i praksis“.

Da problemstillingen går ud på, at finde ud af hvordan de interne kontroller kan anvendes i praksis findes det relevant, at gøre rede for sammenhængen mellem de interne kontroller og

risikostyringen. Dette vil blive løst, ved at man til at starte med kort vil redegøre for forskellen mellem de interne kontroller og risikostyringen, og derefter vil sammenhængen blive redegjort ud fra teorien og en teoretisk figur.

Den praktiske del i opgaven som er analysedelen, vil jeg som beskrevet i indledningen til metoden, gøre brug af min egen erhvervs erfaring og lave en "case story" om en mindre håndværker virksomhed. Her vil jeg starte med at definere begrebet *mindre* virksomheder, til dels ud fra regnskabsloven, og til dels ud fra ISA 200. Derefter vil jeg lave en beskrivelse af virksomheden og dens processer. I denne virksomhed vil jeg sætte fokus på dennes 4 hovedprocesser, nemlig salg, køb, personale omkostninger, samt selve bogføringsprocessen. For at belyse de interne kontroller i den pågældende virksomhed vil jeg gøre nytte af COSO's begrebsramme. Dette har jeg valgt, at gøre for at kunne belyse de interne kontroller på en struktureret måde, og for at komme frem til hvilke mangler der evt. findes i denne virksomhed. Når de eventuelle mangler er blevet identificeret, vil jeg komme med løsningsforslag, hvor jeg vil forsøge at koble risikostyring sammen med de interne kontroller. På den måde vil jeg både demonstrere hvor vigtige interne kontroller er, men samtidigt også vise hvordan man kan anvende de interne kontroller.

Jeg vil med kritiske øjne se på den teori, som jeg benytter mig af gennem denne afhandling. Der vil under analysedelen blive lavet en vurdering af COSO' som værktøj i interne kontroller, og sidst i analyseafsnittet vil jeg lave en "diskussions" afsnit, hvor jeg vil forholde mig til om det er nødvendigt med en model som COSO, for at kunne styre de interne kontroller i mindre virksomheder, og hvilke dele af COSO man evt. vil kunne nøjes med i de mindre virksomheder.

På baggrund af overstående er formålet at konkludere hvordan de interne kontroller kan anvendes i praksis i mindre virksomheder.

For at runde opgaven af vil jeg til sidst lave en perspektivering hvor jeg på baggrund af hele opgaven vil kigge på hvad der evt. kunne have gjort anderledes.

1.4 Definition af mindre virksomheder

Da ordet mindre virksomheder vil gå igen mange gange i min opgave ses det relevant af få defineret hvad der præcist ligger i ordet *mindre* virksomhed. Der er både en definition i årsregnskabsloven og en i ISA 200, jeg vurderer at der er relevant at redegøre for begge definitioner kort.

Årsregnskabsloven bruger ikke ordet mindre men små virksomheder, hvilket jeg antager er det samme i denne opgave.

Små virksomheder eller mindre virksomheder som det bliver kaldt i denne opgave defineres i årsregnskabsloven i § 7, stk. 2. punkt 1 således.

Små virksomheder som i to på hinanden følgende regnskabsår på balancetidspunktet ikke overskrider to af følgende størrelser:

- a) *En balancesum på 44 mio. Kr.,*
- b) *En nettoomsætning på 89 mio. kr. og*
- c) *Et gennemsnitligt antal heltidsbeskæftigede i løbet af regnskabsåret på 50.⁷*

Det bliver også understøttet i ISA 200 at overstående liste ikke er udtømmende og at der kan være flere kvalitative karakteristika end de overstående og det vil nødvendigvis heller ikke være alle af de opstillede karakteristika som vil forekomme i alle virksomheder.⁸

En anden ting som er vigtig at understrege når vi taler om definitioner er at mindre virksomheder har mulighed for at fravælge revision. Der er dog følgende betingelser som skal være opfyldt:

Hvis virksomheden i to af følgende år ikke overskrider to af følgende betingelser⁹:

- *En balancesum på 4 mio. kr.*
- *En nettoomsætning på 8 mio. kr.*
- *En gennemsnitligt antal heltidsbeskæftigede i løbet af et regnskabsår på 12.*

⁷ Årsregnskabsloven § 7

⁸ ISA 200

⁹ Årsregnskabsloven § 135

De internationale revisionsstandarder har også en definition af mindre virksomheder i ISA 200. ISA 200 definerer mindre virksomheder som:

En virksomhed som typisk er i besiddelse af kvalitative egenskaber som:

- Koncentration af ejerskab og ledelse i et lille antal af enkeltpersoner (ofte en enkelt person – ofte en fysisk person eller en anden virksomhed, som ejer den enhed, forudsat at ejeren udviser de relevante kvalitative egenskaber) og
- et eller flere af følgende:
 - *simple eller ukomplicerede transaktioner*
 - *simpel bogføring*
 - *få forretningsområder og få produkter inden for forretningsområderne*
 - *få interne kontroller*
 - *få ledelsesniveauer med ansvar for en bred vifte af kontroller, eller*
 - *få ansatte hvor de hver har mange opgaver.*¹⁰

Jeg vurderer at det er definition i ISA 200 som passer bedst med den typer virksomhed som jeg har valgt at denne “case-storry” skal omhandle., virksomheden vil blive beskrevet i afsnit 5.1

¹⁰ ISA 200 A64 a-b

1.5 Disposition

1. Indledning	<ul style="list-style-type: none">• Indledning• Problemformulering• Afgrensning• Metode• Definition af mindre virksomheder• Disposition
2. Interne kontroller	<ul style="list-style-type: none">• Interne kontroller• Coso's Begrebsramme• Begrænsning i interne kontroller• ISA 315 - interne kontroller i mindre virksomheder• Krav til interne kontroller• Formål med interne kontroller
3. Kontroltyper	<ul style="list-style-type: none">• Manuelle Kontroller• It- manuelle kontroller• Generelle IT-kontroller• Applikationskontroller
4. Interne kontroller og risikostyring	<ul style="list-style-type: none">• Forskel på interne kontroller og risikostyring• Sammenhæng mellem interne kontroller og risikostyring
5. Analyse	<ul style="list-style-type: none">• Beskrivelse af "Murer" ApS• Forretningsgange og processer i "Murer" ApS• Interne kontroller i "Murer" ApS• Mangler i interne kontroller• Forslag til styring af identificerede risici• Coso som begrebsramme i mindre virksomheder• Diskussion til analysen
6. Konklusion 7. Perspektivering	<ul style="list-style-type: none">• Konklusion• Perspektivering

2. Interne kontroller

Hvad er interne kontroller og hvordan defineres de så det stå klart for enhver hvad dette går ud på? Der er forskellige definitioner på de interne kontroller og det er alt afhængigt af hvilke begrebsramme man bruge, som f.eks. COSO, Turbull, og CoCo. De forskellige begrebsrammer har forskellig definitioner af interne kontroller men et har det alle tilfælles, der er at grundlæggende kan man sige at interne kontroller er en proces som er tilrettelagt, udført og overvåget af dem som er ansvarlige for ledelsen af virksomheden.¹¹

2.1 COSO's begrebsramme

COSO står for *The Committee of Sponsoring Organisations*, og er som anført tidligere begrebsramme for interne kontroller. COSO blev grundlagt i september 1992 i USA. COSO indeholder både en definition af de interne kontroller men den indeholder samtidigt også nogle kriterier som kan hjælpe virksomheder med at forbedre sine standarder.¹² Siden COSO begrebsrammen blev grundlagt i 1992, er modellen blevet opdateret flere gange i løbet af 20 år på markedet. Grunden til at man har set det for en nødvendighed at opdatere rammen, er de seneste års udvikling og måden at drive virksomheder på. Måden man har drevet virksomhed på for over 20 år siden og måden man gør det på nu, har ændret sig markant og virksomheder dermed har behov for værktøj som er mere struktureret og praktisk¹³. Hvis man skal komme med et eksempel på, hvad der har ændret sig siden den gang vi blev introduceret for COSO, er digitalisering et godt eksempel. Virksomhederne bruger it i meget større omfang end man gjorde i starten af halvfemserne, og det skyldes naturligvis den store udvikling op gennem halvfemserne indenfor området. It har gjort hverdagen meget nemmere for virksomhederne, og gjort de mange manuelle tunge processer i eksempelvis et bogholderi til mere automatiserede og simple. Dette har dog også medbragt nogle negative konsekvenser, således at man udsættes hackerangreb, det er nemmere at snyde mm. og netop

¹¹ Intern kontrol i revisionsprocessen, side 27-28

¹² COSO Internal Control – Integrated Framework – September 2012, side i

¹³ www.pwc.dk/da/services/revision/interne-ko_sidentroller/coso-begrebsramme.html

eksempler som disse gør, at virksomheder har behov for en begrebsramme, som prøver at tilpasse sig tiden vi lever i, og det er netop det som COSO gør et forsøg på.¹⁴

COSO's begrebsrammen har givet et teoretisk redskab til at håndtere de interne kontroller i en organisation. Selv om COSO's begrebsramme er blevet ændret eller rettere sagt opdateret, er fundamentet det samme. Den store forskel i COSO fra 1992 og til den seneste opdatering i 2013 består i at den oprindelige model blev delt i 5 delkomponenter og den opdaterede model understøtter de 5 delkomponenter med 17 principper og 87 underliggende fokusområder som skal sikre at den konkrete virksomhed opnår et godt kontrolmiljø¹⁵.

COSO's definitionen af de interne kontroller har ikke ændret sig siden COSO's begrebsramme blev grundlagt i sin tid og hedder således:

*"Internal control is a process, effected by an entity's board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance"*¹⁶

Eller på dansk: *"intern kontrol er en proces, der udføres af en virksomheds bestyrelse, direktion og andet personale tilrettelagt for at opnå rimelig sikkerhed for opnåelse af mål i:*

- *Drifts-/ aktivitetsmæssig kvalitet og effektivitet.*
- *Pålidelighed af regnskabsmæssig rapportering*
- *Overholdelse af lovgivning*

Hvad kan man så tolke ud fra overstående definition? Definition fastlægger COSO's begrebsramme, således at:¹⁷

- 1) Den interne kontrol er en proces, dvs. et redskab til at håndtere de interne kontroller, og at de interne kontroller ikke er et mål i sig selv
- 2) De interne kontroller ikke blot er dokumenter og begreber, men at de interne kontroller bliver udført af individer, og alle niveauer i organisationen er med til at udføre kontrollerne.

¹⁴ <https://www.pwc.dk/da/arrangementer/assets/cosotemadag.pdf>, side 5-8

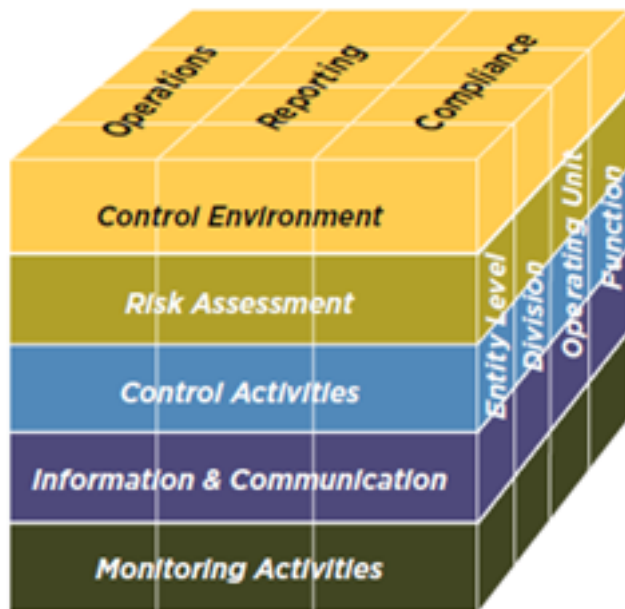
¹⁵ www.pwc.dk/da/services/revision/interne-kontroller/coso-begrebsramme.html

¹⁶ COSO Internal Control - Integrated Framework, side 1

¹⁷ COSO Internal Control - Integrated Framework, side 1

- 3) Interne kontroller forventes at give en rimelig sikkerhed til virksomhedens ledelse men aldrig en fuld sikkerhed.
- 4) De interne kontroller har deres fokus på opfyldelse af mål i flere kategorier.
- 5) Interne kontroller ud fra COSO's begrebsramme kan tilpasses alle former for virksomheder.

COSO er også illustreret i en figur nedenunder hvor man kan få en fornemmelse af hvad begrebsrammen indeholder¹⁸.



Figur 1¹⁹

Overstående figur viser meget godt hvordan COSO er delt op og den illustrerer at COSO's begrebsramme er del op i 5 komponenter²⁰:

- Kontrolmiljøet
- Risikovurdering
- Kontrolaktivitet
- Informations og kommunikationssystemet

¹⁸ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 5

¹⁹ COSO Internal Control - Integrated Framework, side 2

²⁰ COSO Internal Control - Integrated Framework, side 2

- Overvågning

De 5 komponenter vil blive beskrevet i afsnit for sig. COSO opdeler de 5 delkomponenterne i principper. Der er i alt 17 principper til de fem komponenter. Principperne vil blive beskrevet under hver af de 5 komponenter, der hvor de hører under.

2.1.1 Kontrolmiljøet

Man kan sige at kontrolmiljøet er selve fundamentet i de 5 komponenter. Det er nemlig her man tilrettelægger hele kulturen omkring de interne kontrolmiljø. Kontrolmiljøet omhandler virksomhedens daglige ledelses, samt øverste ledelses, dvs. bestyrelsens holdninger samt de aktiviteter de igangsætter i forhold til de interne kontroller.

Kontrolmiljøet fortæller noget om hvilke værdier bestyrelsen og den daglige ledelse tillægger de interne kontroller i en virksomhed. Man kan sige at det er her hele kulturen omkring de interne kontroller bliver dannet. For den værdi der bliver fastlagt i kontrolmiljøet i forhold til interne kontroller har også en indflydelse på medarbejderne, på deres syn og opfattelse af de interne kontroller.²¹

Kontrolmiljøet har ikke kun en afsmittende effekt på de ansatte i virksomheden. Kontrol miljøet er også vigtigt i forhold til revisionen. Som det også fremgår af ISA 315 så har kontrol miljøet en indflydelse på revisors vurdering af risici for væsentligt fejlinformation i regnskabet. Det siger nemlig sig selv, at hvis revisor ikke har tiltro til den daglige ledelse og ikke stoler på dens virke i en virksomhed og samtidigt ikke stoler på ledelsens holdninger samt kontrol bevidstheden, kan dette medføre en mistanke for fejlinformation i hele regnskabet.²²

Overstående beskrivelse af kontrolmiljøet giver blot en kort redegørelse for, hvorfor forståelsen af kontrolmiljøet er en meget centralt, og vigtig del af en organisations interne kontrol miljø.

Ifølge COSO's begrebsramme består *kontrolmiljøet* af 5 nøgleprincipper.²³

²¹ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 31

²² Revision i praksis, side 136

²³ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 31

- 1) *The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values*
- 2) *The board of directors demonstrates independence of management and exercises oversight for the development and performance of internal control.*
- 3) *Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives*
- 4) *The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives.*
- 5) *The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives*

1) “The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values.

Sagt på dansk betyder det at det er organisation som viser integritet og etiske værdier.²⁴

Dette princip går ud på, at det er øverste og den daglige ledelse, som har overblikket, og man forventer, at det er dem som sætter målet for dagen. Det skal være den øverste ledelse, som giver de værdier og retningslinjer til de ansatte, som de ansatte skal følge i deres hverdag, for at virksomheden kan opnå et godt internt kontrolmiljø. Ledelsen kan sætte tonen på forskellige måder, dette er meget afhængig af hvilken slags kontrolmiljø man ønsker i virksomheden eller organisationen. Ledelsen kan sætte tonen ved at lave retningslinjer, hvor de beskriver de politikker og principper virksomheden har, eller ønsker, og her kan der også være lovmæssige krav, som skal overholdes. Det kan også være mere uformelle værdier, som nødvendigvis ikke behøver at være skrevet ned, så som moralske værdier. Eksempel på sådan en ide/tonen kan være, at man har en regel om, at man i den pågældende virksomhed kan “stole på og hjælpe hinanden” Ved at ledelsen fastlægge standarder for adfærd kan ledelsen på den måde forsøge at lede deres ansatte i den retning som kan påvirke virksomheden på en positiv måde. Det kan være forskellig fra virksomhed til virksomhed, hvilke adfærdsmønstre de ønsker at deres medarbejder skal følge. Et godt eksempel kan være at ledelsen ønsker en ”regel” om at i denne virksomhed “er vi meget fleksible med hensyn til arbejdstider men når vi har travlt

²⁴ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 33

arbejder vi alle hårdt og så længe det er nødvendigt for at opnår vores mål“.

Adfærdsmønstre er med til at forbedre kontrolmiljøet og når det lykkedes at oparbejde gode adfærdsmønstre så er det meget vigtigt at holde fast i den. Hvert enkelt ansats holdninger og beslutninger er med til at skaber rammerne om kontrolmiljøet men det er vigtigt at ledelsen tjekker op på at standarder og rammer, man har sat op fra top og ned i organisationen, også bliver fuldt. For i sidste ende er det ledelsens gøren og laden, der påvirker kontrolmiljøet og leder det i den retning ledelsen ønsker.²⁵

2) *The board of directors demonstrates independence of management and exercises oversight for the development and performance of internal control.*

*Oversat til dansk: “Bestyrelsen viser uafhængighed i forhold til ledelse og udøver tilsyn for udvikling og udførelsen af de interne kontroller“.*²⁶

Dette princip fortæller at det er bestyrelsen, som har selve ansvaret for at identificere og acceptere samt forstår krav, som skulle komme fra forskellige steder i omverden, og det kan være alt fra investorer, medarbejder, revisorer, banker, kunder mv. Det er netop de forventninger som de forskellige interessenter har, som danner ramme om hvordan bestyrelsen skal føre tilsyn med udviklingen og udførelsen af de interne kontroller i virksomheden. Det er bestyrelsens ansvar, at føre tilsyn med de interne kontroller som virksomheden øverste ledelse har ansvar for at udarbejde og implementere.

Dette princip understreger også at det er bestyrelsen, som har det overordnede ansvar, men at det er meget vigtigt, at bestyrelsen udviser uafhængighed i forhold til den øvrige ledelse.²⁷

3) “Management *establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives* “.

*“Den øverste ledelse etablerer under bestyrelsens overblik, struktur, rapporteringslinjer og relevante myndigheder og ansvar i forfølgelsen af mål“.*²⁸

²⁵ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 33-38

²⁶ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 39

²⁷ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 39-42

²⁸ COSO Internal Control - Integrated Framework, side 44

Ledelsen og bestyrelsen har ansvaret for at lave strukturen i virksomheden. De skal også udarbejde de rapporteringslinjer, som anses for at være nødvendig, for at virksomheden kan opnå deres mål. Netop vigtigheden af, at der bliver etableret en struktur, samt gode rapporteringslinjer er med til at gøre virksomhedens planlægning meget mere håndgribeligt og overskuelig. For at skabe et godt kontrolmiljø er det meget vigtigt at der i virksomheden er klarhed over hvem der har ansvar for tingene på de forskellige niveauer, dvs. man skal ikke være i tvivl om hvad bestyrelsen har ansvar for, hvad den øverste ledelse har ansvar for, hvad den daglige ledelse har ansvar for, og hvad personalet har ansvaret for. Fordelen ved at man uddelegerer ansvar i forhold til interne kontroller på alle niveauer i virksomheden, hvor man starter op fra og ned, er at man få større gennemslagskraft kraft. Den enkelte medarbejder vil sandsynligt lægge større værdi i sit arbejde, da vedkommende personligt bærer en del af ansvaret. Det kan i sidste ende have positiv effekt på fælleskabet og kontrolmiljøet.²⁹

4) ***“The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives “***

“ Ledelsen viser vilje til at tiltrække, udvikle og fastholde kompetente personer (medarbejder) i linje med målene ”³⁰

Som man kan tolke ud fra overskriften, går dette princip ud på, at ledelsen viser, at de er villige til at tiltrække, udvikle og fastholde medarbejdere, som kan hjælpe til at opnå virksomhedens mål. Måden at gøre det på er at virksomheden udarbejder politikker og procedurer, som henvender sig til udefrakommende.

Derudover kan man tiltrække og udvikle medarbejdere som passer til virksomheden ved at tilbyde, træning, videreuddannelse samt mentorordninger. Det lyder måske meget mere lige til end det i virkeligheden er. Der er nemlig forskellige elementer, der skal tages til overvejelse. Det er først og fremmest virksomhedens økonomiske muligheder. For afhængigt af virksomhedens størrelse og økonomisk kapacitet, er det ikke alle der har råd

²⁹ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 44-47

³⁰ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 49

til, at kaste en masse penge til videreuddannelse af medarbejdere for at fastholde dem, eller for at tiltrække nye kræfter. Man skal også se det med de økonomiske briller og evt. regne på den viden man betaler for, for den pågældende medarbejder. kontra den positive effekt virksomheden vil få. Det er derfor ledelsens ansvar. at lave en konkret vurdering af hvad der mest kan betale sig. På den anden side hvis man ikke gør noget for at tiltrække, udvikle og fastholde medarbejderne. kan det have negative konsekvenser i sig selv. Det kan være ret dyrt og omkostningsfuldt for en virksomhed, at miste en eller flere dygtige medarbejder, som i nogle tilfælde, alt afhængig af branchen, kan have vigtig og speciel viden for virksomheden, eller kan udføre opgave for virksomheden, som man ikke bare kan videregive til en anden uden videre.³¹

5) ***“The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives “***

På dansk, “organisationen holder individer ansvarlige for interne kontroller under søgen efter fastlagte mål“³²

Det femte og sidste princip under kontrolmiljøet går ud på, at det er bestyrelsen som fastsætter kommunikationsmekanismer. Det er bestyrelsen, som holder individer ansvarlig for implementering og udførelsen af de interne kontroller på tværs af hele organisationen.

Hvis man i virksomheden giver udtryk for, at det ansvar den enkelte påtager sig vil blive belønnet, kan det resultere i, at den enkelte vil føle større ansvarsfølelse for de påtagne opgaver. For at sikre sig, at man har en høj ansvarsfølelse hos sine ansatte, kan man sætte præsentationsmål som bliver evalueret. Dette vil nemlig medføre, at medarbejderne vil blive motiveret for at opnå disse mål. Ved at man stille nogle præsentationsmål op, kan disse nemlig motivere den enkelte til at gøre det ekstra godt, og gør en større indsats end man måske havde gjort normalt. Det er fordele og ulemper ovennævnte. Når man i en virksomhed beslutter sig på at sætte præsentationsmål op for at motivere sine medarbejdere, skal man være opmærksom på de risici dette måtte medføre. Man risikerer

³¹ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 49-52

³² COSO Internal Control – Integrated Framework, side 53

nemlig, at medarbejdere vil gøre alt for at opnå de opsatte mål, selv på bekostning af kvaliteten, af det stykke arbejde de udfører. Medarbejderne vil måske have en for stor fokus på, at opnå deres mål og de risikerer derved at overse de fejl de eventuelt begår undervejs.³³

Hvis man i virksomheden beslutter sig at opstiller præsentationsmål, er det vigtigt, at understrege at bestyrelsen og den øverste ledelse forsøger, at finde en balancegang, så fokus på opnåelse af de opsatte mål ikke går ud over kvaliteten af det stykke arbejde som bliver udført.

2.1.2 Risikovurdering

Risikovurderingen er et meget centralt element og risiko findes i alle virksomheder. Dette er ikke afhængigt af størrelse, struktur eller branche, dog har nogle virksomheder naturligt større risici forbundet i deres daglige arbejde end andre.³⁴

De overordnede koncepter for en virksomhedens risikovurderingsproces er relevant for alle virksomheder uanset størrelse og type, men selve risikovurderingsprocessen er formentlig mindre omfattende og formel i mindre virksomheder. Når man driver en virksomhed vil man gøre det så sikker som muligt, men det vil aldrig være mulig at dække sig 100% ind imod de risici virksomhedens skulle stå over for, da der er risikofaktorer ude i omverden som man som virksomhed ikke kan påvirke. Det kan f.eks. være en finanskriser som man ikke kan gardere sig mod. Derimod er der andre risikofaktorer som man kan forudse og man i de situationer som virksomhed skal gøre alt for at sikre sig mod disse.³⁵

De risici som er relevante for virksomhedens regnskabsaflæggelse kan både være interne men også eksterne begivenheder eller omstændigheder som påvirker virksomheden i den negative retning. Når man har identificeret risici er det ledelsens opgave at overveje, hvilke betydning de identificerede risici har, sandsynlighed for at de opstår og hvordan de skal håndteres.³⁶

Hvor meget en virksomhed gør for at sikrer sig mod de risici de skulle stå overfor afhænger også meget af hvor stor en risiko man er villig til at løbe som en virksomhed. Nogle

³³ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 54-56

³⁴ Intern kontrol i revisionsprocessen, side 209-210

³⁵ Intern kontrol – Integrated Framework, side 59-61

³⁶ Intern kontrol i revisionsprocessen, side 209-210

virksomheder vil investere en masse penge og tid for at sikre sig så meget som muligt mens andre måske vil spare de ressourcer og løbe nogle risici.

Risikovurderingsprocessen er heller ikke uden betydning for revisor og dermed revision.

Virksomhedens risikovurderingsproces omfatter revisor, med andre, omfatter dette komponent revisors forståelse af, om en konkret virksomhed har udarbejdet og implementeret processer som kan³⁷

- identificere forretningsrisici
- lave en skøn over betydeligheden af risici,
- kunne vurdere sandsynligheden for at risiciene opstår,
- beslutte hvilke handlinger der skal træffes for at håndterer disse risici.

Risikovurdering er ifølge COSO omfattet af 4 principper³⁸.

- *6) The organization specifies objectives with sufficient clarity to enable the identification and assessment of risks relating to objectives*
- *7) The organization identifies risks to the achievement of its objectives across the entity and analyzes risks as a basis for determining how the risks should be managed*
- *8) The organization considers the potential for fraud in assessing risks to the achievement of objectives*
- *9) The organization identifies and assesses changes that could significantly impact the system of internal control*

6) “The organization specifies objectives with sufficient clarity to enable the identification and assessment of risks relating to objectives “

“Organisation specificerer mål med tilstrækkelig klarhed for at kunne identificere og vurdere risici som er forbundet med disse”³⁹

³⁷ revision i praksis, side 137

³⁸ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 59

³⁹ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 59

Dette princip går ud på, at ledelsen skal identificere og vurdere risici, men forudsætning for risikovurderingen er etablering af mål. Disse mål skal omfatte alle niveau i virksomheden. Først og fremmest skal virksomheden foretage en vurdering af deres risikovillighed, de skal gøre op hvor stor deres tolerance er, og hvor grænserne går. Vurderingen af risikovilligheden er yderst vigtigt, også i forhold til omkostningerne. Er man villig til at løbe en større risiko, betyder det at der skal bruges færre ressourcer på dette område, som i sidste ende betyder dette færre omkostninger. Er man derimod ikke så risikovillig, og vil helst gardere sig så meget som muligt skal der bruges nogen ressourcer på dette. Der er forskellige måder man kan måle risikovilligheden på, det afhænger af hvilke mål risiko er relateret til. Det kan f.eks. være at virksomheden har et mål om kundeservice, hvor længe kunderne max må vente i telefonen, for at deres henvendelse bliver besvaret. Her skal man i virksomheden vurdere, hvor stor en afvigelse man er villig til at acceptere. Et andet mål kunne være levering af varer til kunderne. Virksomheden skal vurdere hvor store forsinkelser man er villig til at acceptere, og hvad risiko er for at dette sker. De opsatte mål skal holdes overfor hinanden, og derudfra skal man i virksomheden tage stilling til, om der skal gøres yderligere. Har man evt. brug for en ekstra hånd for at undgå for store forsinkelser i leveringen, eller satser man på at man løber den risiko der er.⁴⁰

7) ***“The organization identifies risks to the achievement of its objectives across the entity and analyzes risks as a basis for determining how the risks should be managed”.***

”Organisationen identificerer risici for opfyldelsen af sine mål på tværs af virksomheden og analyserer risici som grundlag for hvordan risici skal håndteres”⁴¹

Virksomhedens ledelse har til opgave at overveje de risici som kan opstå i forskellige enheder i virksomheden og derefter handle ud fra disse overvejelser. Identifikation og vurdering af risici i en virksomhed er løbende proces som har til formål at forbedre virksomhedens evne til at nå sine mål. Identificering af risici ses ofte som en del af

⁴⁰ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 62-68

⁴¹ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 70

planlægningsprocessen. Identifikation af risici bør omfatte alle vigtige interaktioner mellem virksomheden og dens eksterne partner som leverandør, investorer, medarbejdere, aktionær mv. Samtidig bør virksomheden overveje de risici, som kan forekomme fra eksterne faktorer, som f.eks. nye love og regler, miljøspørgsmål, naturkatastrofer mv.⁴² Når virksomheden har identificeret alle de potentielle risici, vælger ledelsen en måde at bekæmpe disse risici på. Ledelsens plan for bekæmpelse af risici skal tage højde for omkostningerne ved at reducere de identificerede risici og holde det op mod hvor meget risici bliver reduceret med. Dette princip giver også ledelsen mulighed for hvad den kan gøre når de skal håndtere identificerede risici⁴³

- *Acceptere* - Ledelsen kan vælge at acceptere risici og ikke handle
- *Undgå* - Ledelsen kan vælge at undgå risici ved at fjerne den aktivitet, som giver den identificeret risiko.
- *Reducere* - Ledelsen kan reducere en identificeret risiko, dette kræver dog typisk en masse daglige forretningsmæssige beslutninger.
- *Dele* - Ledelsen kan vælge at dele en risiko og på den måde reducere sandsynlighed for fejl. Dette kan f.eks. gøres ved at forsikre sig og det bliver forsikringselskabet som tager noget af risikoen. En anden mulighed er at outsource den pågældende aktivitet med den identificerede risiko.

Når en ledelse skal beslutte hvordan de vil håndtere de identificerede risici og hvilke tilgang de vil anvende skal de overveje, hvor stor effekt en mulig risiko har på virksomheden målt op mod virksomhedens risikovillighed. De skal samtidig tage til overvejelse hvad der kræves af virksomheden for at bekæmpe en konkret risiko, herunder skal man også tage den økonomiske aspekt til overvejelse.⁴⁴

8) *The organization considers the potential for fraud in assessing risks to the achievement of objectives* “

⁴² COSO Internal Control – Integrated Framework, side 70-75

⁴³ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 76

⁴⁴ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 76-77

“Organisationen overvejer sandsynligheden for bedrageri i risikovurderingen af mål”⁴⁵

Risikovurdering omfatter også ledelsens vurderinger om sandsynlighed for bedrageri. Når ledelsen skal overveje sandsynlighed for bedrageri i virksomheden, skal der både tages højde for de interne og eksterne risici, samt hvordan disse risici for bedrageri kan påvirke virksomhedens målopfyldelse. Der kan nævnes forskellige eksempler på bedrageri. Som intern kan det f.eks. være en økonomimedarbejder som gør forsøg på at bedrage virksomheden. Et eksempel på eksternt bedrageri kan være at en udefrakommende hacker sig ind i virksomhedens system og på den måde udfører bedrageri. Dagens digitale udvikling er desværre nogle gange en trussel for virksomheder f.eks. pga. risiko for hackerangreb mm.

Det er samtidig vigtigt at ledelsen foretager en vurdering af hvordan holdningen til bedrageri er blandt virksomhedens ansatte. Det kunne skabe store problemer og udgøre en stor risiko for virksomheden i længden hvis en eller flere medarbejder er af den opfattelse at det er i orden at stjæle fra virksomheden eller på en anden måde bedrage sin arbejdsplads.⁴⁶

9) ***“The organization identifies and assesses changes that could significantly impact the system of internal control “***

”Organisation identificerer og vurderer ændringer, som i væsentlig grad kan påvirke det interne kontrolsystem“.⁴⁷

Det er en del af risikovurderingen at ledelsen hele tiden skal holde sig opdateret i forhold til ændringer i omverden som f.eks. lovmæssige, miljømæssige, forretningsmæssige mv. Dette er vigtigt i forhold til de interne kontroller. De procedure og betingelser som er opstillet i virksomheden omkring interne kontroller er nødvendigvis ikke effektive når forholdene ændrer sig. Virksomhedens omgivelser ændrer sig hurtigt, der kommer nye

⁴⁵ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 78

⁴⁶ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 78-82

⁴⁷ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 83

love og nye krav og derfor er det vigtigt man i virksomhederne er rustet til at føle med udviklingen og får opdateret de interne kontroller i takt hermed.⁴⁸

2.1.3 Kontrolaktiviteter

Kort sagt kan man definere kontrolaktivitet som de politikker og procedure som skal være med til at sikre at ledelsens opsatte direktiver bliver udført.⁴⁹

Kontrolaktivitet kan både være IT-styret eller manuel, men uanset om det er tale om den ene eller anden form har den forskellige mål og udføres på forskellige niveauer i organisationen. En kontrol aktivitet kan både være forbyggende og opdragende. Kontrolaktivitet er også vigtig når man kigger på den med eksterne øjne. Kontrolaktivitet har været noget som revisor historisk set har beskæftiget sig meget med. Revisor skal opnå en forståelse af de kontrolaktiviteter, der er relevante for revisionen. Hvad forstås ved relevante kontrolaktiviteter? Det er kontrolaktiviteter, der afdækker de risici som revisor har identificeret.⁵⁰

Hvis en revisor har fundet betydelige risici skal revisor altid identificere relevante kontrolaktiviteter som imødegår disse risici, jf. ISA 315.29.

COSO begrebsramme indeholder tre forskellige principper for Kontrolaktivitet.⁵¹

- *10) The organization selects and develops control activities that contribute to the mitigation of risks to the achievement of objectives to acceptable levels*
- *11) The organization selects and develops general control activities over technology to support the achievement of objectives.*
- *12) The organization deploys control activities through policies that establish what is expected and in procedures that put policies into action*

⁴⁸ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 83-85

⁴⁹ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 87-88

⁵⁰ Revision i praksis, side 136-137

⁵¹ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 87

10) ***”The organization selects and develops control activities that contribute to the mitigation of risks to the achievement of objectives to acceptable levels“***

”Organisationen udvælger og udvikler kontroller som bidrager til minimering af risici forbundet med opnåelse af de acceptable niveauer”⁵²

Kontrolaktivitet støtter alle komponenter i den interne kontrol, men den er særligt forbundet med risikostyringen. Med vurderingen af risici udfører ledelsen tiltag som modsvarer de identificerede risici. Typisk er det ikke nødvendigt med kontrolaktiviteter i de tilfælde hvor virksomhedens enten har valgt at acceptere eller undgå en konkret risiko. Der kan dog opstå særtilfælde hvor man i virksomheden vælger at undgå en risiko og dermed vælger at udvikle kontrolaktiviteter for at undgå en konkret identificeret risiko. Når man skal fastsætte hvilke handlinger der skal sættes i værk for at mindske risikoen ser ledelsen på alle aspekter i virksomheden og forretningsgange og sætter ind der hvor der er behov⁵³.

Der er flere transaktionskontrolaktiviteter som man i en virksomhed kan vælge at anvende for at mindske risikoen og derved opnå sine mål⁵⁴:

- Autorisation og godkendelse går ud på at man oppe fra i organisationen giver tilladelse og godkendelse til handling.
- Verifikation, går ud på at man sammenligner to eller flere elementer med hinanden. Verifikation omfatter generelt fuldstændighed, nøjagtighed eller gyldigheden ved behandling af transaktioner.
- Fysisk kontrol, der kan være i form af alarmer eller aflåsning og hvor fysisk adgang er begrænset til specifikke personer. Her kan der f.eks. være tale om en varebeholdning, kontanter og andre aktiver.
- Kontrol med data, hvor man f.eks. bruger masterfilen til at understøtte behandling af transaktioner i forretningsgangen. Kontrolaktivitet over processer skal være

⁵² COSO Internal Control – Integrated Framework, side 88

⁵³ COSO Internal Control- Integrated Framework side 88-89

⁵⁴ COSO Internal Control- Integrated Framework side 92-93

med til at udfylde, opdatere og vedligeholde nøjagtighed, fuldstændighed samt gyldighed af data.

- Afstemninger. Afstemninger kan foregå ved at man sammenligner en eller flere dataelementer. Det kan f.eks. være at man sammenligner et kreditorudtog med bogføringen. Denne proces omfatter fuldstændighed og/eller nøjagtighed af behandlingen af transaktioner.
- Overvåge kontroller for at vurdere om transaktionskontrolaktiviteter bliver udført fuldstændigt, nøjagtigt og i henhold til virksomhedens procedure og politikker.

Kontrolaktivitet kan både være forebyggende og fejlfindende, og virksomheder vælger oftest en kombination af begge dele. Når man skal udvælge og udvikle de ønskede kontrolaktiviteter, som man mener er passende for organisationen, bør ledelsen overveje om funktionsadskillelsen er på plads. Funktionsadskillelsen er vigtig del, da den mindsker risici for besvigelser samt risiko for fejl. Hvis man skal nævne et eksempel på manglende funktionsadskillelse, kan det være at en bogholder både registrerer kreditorer, men samtidig står for betaling af regninger. I dette tilfælde vil der ikke være nogen kontrol med, om bogholderen har registreret de rigtige betalingsoplysninger på kreditoren, og hvor pengene går hen, når der bliver betalt en regning til den pågældende kreditor. Manglende funktionsadskillelse i givet eksempel, giver større risiko for fejl og besvigelser. Selv om det lyder ret enkelt at opretholde funktionsadskillelsen er det ikke altid muligt. Det er især i de mindre virksomheder, at dette problem opstår, da de ofte kun har en person som sidder i bogholderiet, og udfører alt omkring denne proces, alt fra registrering af faktura, til betalinger og til lønudbetalinger⁵⁵.

11) “The organization selects and develops general control activities over technology to support the achievement of objectives “

⁵⁵ COSO Internal Control- Integrated Framework side 93-96

“Organisationen udvælger og udvikler generelle teknologiske kontrolaktiviteter for at støtte deres præsentation og mål”⁵⁶

Hvor pålidelig de teknologiske kontroller er, smitter af på hvor pålidelig de generelle kontrolaktiviteter er, da de teknologiske kontroller referer til de generelle kontroller. Da de fleste virksomheder i dag anvender IT i en eller anden form afhængig af virksomhedens type, så er det naturligt, at de teknologiske kontroller bliver indarbejdet i de generelle kontrolaktiviteter. Her er det meget vigtigt, at de informationer og data som systemet generer, er korrekte og pålidelige. Dette kan f.eks. gøre, at man begrænser adgange til forskellige funktioner i systemet, og at kun få personer har administrator rettigheder og på den måde er bemyndige til at gå ind og ændre i forskellige stamdata⁵⁷.

12) “The organization deploys control activities through policies that establish what is expected and in procedures that put policies into action “

“Organisationen udsender kontrolaktiviteter gennem politikker, der etablerer forventninger og som gennem procedurer omsætter politikker til handlinger”⁵⁸

Dette princip går ud på at virksomheden ved hjælp af politikker og procedurer, prøver at opfylde sine mål. Disse er vigtige for en virksomhed da de er med til, at give retningslinjer for virksomheden og dermed også for virksomhedens forretningsgange. I dette tilfælde har kontrolaktiviteter det formål, at sikre, at de politikker og procedure, som er opstillet i organisationen, bliver overholdt og fungerer effektivt. Her spiller virksomhedens størrelse igen en rolle, for jo større virksomheden er, jo mere behov er der for struktur, politikker og procedurer. I modsætning til store virksomheder har små virksomheder ikke samme behov for politikker og procedure, i hvert fald ikke i samme omfang.⁵⁹

⁵⁶ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 97

⁵⁷ COSO Internal Control- Integrated Framework side 97-99

⁵⁸ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 101

⁵⁹ COSO Internal Control- Integrated Framework side 101-102

Det er også vigtigt at ledelsen ajourfører de opstillede politikker og procedure, og sørger for at de bliver opdateret og kan følge med tiden⁶⁰.

Man hører jo ofte ved besøg i forskellige virksomheder medarbejderne sige ”vi gør sådan fordi, det har man altid gjort i denne virksomhed”. Dette kan være utilstrækkeligt eller ligefrem dumt hvis der findes en hurtigere og mere effektivt måde at udføre det samme arbejde på.

2.1.4 Informations- og kommunikationssystem

Virksomhedens informationssystem indeholder en blanding af fysiske forhold, software, procedurer samt data. Virksomheder anvender i dag i stor grad IT i deres informationssystemer. Informationen kan både være intern og ekstern, og virksomheden udvælger den information, som netop er relevant for dem. Det er vigtigt med et godt informationssystem med henblik på virksomhedens udførelse af i interne kontroller, som skal hjælpe virksomheden med at opnå deres mål⁶¹.

Kommunikationen bruger virksomhederne til at formidle den information man får ind, og dette kan gøres både manuelt, mund til mund eller ved hjælp IT, f.eks. via e-mail som er meget udbredt i dag. Ligesom information kan kommunikation deles op i to dele, nemlig intern og ekstern.⁶²

Intern kommunikation er den kommunikation, som bliver formidlet internt i virksomheden på alle niveauer og gennem organisationen. Informationen kan komme oppe fra i organisationen og ned men også omvendt. Her er det vigtigt at kommunikation er klar og tydelig, så man undgår misforståelse og i værste fald væsentlige fejl.⁶³

Ekstern kommunikation kan være kommunikation virksomheden sender ud til sin omverden eller omvendt. Ekstern kommunikation er vigtig, og ekstern kommunikation kan formidles/bruges til intern viden. Et eksempel på dette kan være, at der er kommet en ny

⁶⁰ COSO Internal Control- Integrated Framework side 102

⁶¹ COSO Internal Control- Integrated Framework side 105- 106

⁶² Intern kontrol i revisionsprocessen, side 212

⁶³ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 105- 106

lovregulering, som vedrører virksomheden, men det er ikke sikkert at medarbejderne i de nederste niveauer, har holdt sig opdateret på ændringen. Her er det derfor vigtigt, at den ansvarlige få formidlet informationen på tværs i organisation. Omvendt kan det være, at virksomheden selv har noget information, som de skal formidle til deres kunder, f.eks. ændring af betalingsbetingelser. Her er det vigtigt, at dette bliver kommunikeret korrekt, så da ikke opstå problemer, og at man undgår utilfredse og sure kunder af denne grund.⁶⁴

COSO's begrebsramme indeholder tre nøgleprincipper som er forbudne med Information og Kommunikation:⁶⁵

- 13) *The organization obtains or generates and uses relevant, quality information to support functioning of other components of internal control*
- 14) *The organization internally communicates information, including objectives and responsibilities for internal control, necessary to support the functions of other components of internal control*
- 15) *The organization communicates with external parties regarding matters affecting the function of other components of internal control*

13) “The organization obtains or generates and uses relevant, quality information to support functioning of other components of internal control“

“Organisationen opnår eller generer og bruger relevant information at støtte driften af andre komponenter i den interne kontrol“⁶⁶

Information er en nødvendighed for en virksomhed for at kunne udføre interne kontroller, og på den måde bidrage til, at man kan opfylde sine mål. Informationen er derfor også det centrale, når man skal sikre effektiviteten af de andre komponenter i den interne kontrol. Der kan ligge stor tilgængelighed af information for ledelsen og det øvrige personale, her er det derfor vigtigt at man forstå at udvælge den information, som er nødvendig og

⁶⁴ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 105- 106

⁶⁵ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 105

⁶⁶ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 107

relevant. Kvaliteten af informationen er vigtig, og informationen skal være aktuel og præcis.⁶⁷

Kvalitet af informationen kan stilles op på følgende måde⁶⁸:

- Tilgængelighed - informationen er til rådighed.
- Korrekt - de underliggende data er korrekte og fuldstændige
- Aktuelt - at den information man få er aktuel
- Beskyttelse - det er vigtigt at følsomme oplysninger er beskyttet og kun tilgængelig for autoriseret personale.
- Overførsel - det er vigtigt at relevant information bliver overført eller gemt så det er tilgængeligt i en længere periode hvis dette skulle blive en nødvendighed.
- Tilstrækkeligt data - det er vigtigt at der er nok oplysninger og uvedkommende/upassende data elimineres som man undgår misbrug eller fejfortolkning.
- Rettidig - at informationen er tilgængelig fra informationssystemet når behovet opstår. Rettidig information bidrager til at man rettidigt kan opdage begivenheder, tendenser og problemstillinger.
- Gyldighed - det er vigtigt at den information man få er gyldig og kommer fra autoriserede kilder.
- Verificerebar - informationen er veldokumenteret.

Som det også fremgår af en af de her punkter så er det vigtigt at informationen kan beskyttes og opbevares sikkert. Ikke al information vedkommer alle, heller ikke internt i en virksomhed.

14) “The organization internally communicates information, including objectives and responsibilities for internal control, necessary to support the functions of other components of internal control “

⁶⁷ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 107-110

⁶⁸ COSO Internal Control- Integrated Framework side 111

“Organisationen kommunikerer internt oplysninger, herunder mål og ansvar for den interne kontrol som er nødvendig for at understøtte andre komponenter i den interne kontrol”⁶⁹

Når man i en virksomhed skal formidle information, er det vigtigt, at kommunikationen af informationer er klar og tydelig, så der ikke sker misforståelser og fejl. En ineffektiv kommunikation af informationer vil i værste fald kunne medføre, at vigtig information går tabt, og dette kan potentielt skabe store problemer.

Det er vigtigt at det lykkedes for ledelsen at kommunikere og informere på tværs i organisationen, så man ikke er i tvivl om, hvem der har hvilket ansvar for de interne kontroller rundt omkring i organisationen.

Kommunikation af informationer kan ske på mange forskellige måder, som f.eks. ansigt til ansigt, via telefon, via mail, via virksomhedens intranet, opslag på virksomhedens hjemmeside mv. Ansigt til ansigt kommunikation er kendt for at fungere bedst, men det kan afhænge af hvad det er som der bliver informeret om. Det er ikke altid muligt og heller ikke nødvendigt at indkalde til møde, da dette kan være ret tidskrævende.⁷⁰

15) “The organization communicates with external parties regarding matters affecting the function of other components of internal control “

“Organisationen kommunikerer med eksterne parter om spørgsmål, som vedrører funktioner af andre komponenter i intern kontrol”⁷¹

Kommunikation foregår ikke kun intern i virksomheden men også eksternt. Med en åben eksternt kommunikation kan man indhente vigtige oplysninger om virksomheden. Dette kan være oplysninger fra virksomheden leverandør, aktionær, kunder og andre interessenter.

Det er vigtigt, at man i virksomheden har etableret politikker og procedurer, som er med til at bidrage til en effektiv eksternt kommunikation. Disse politikker og procedure kan

⁶⁹ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 113

⁷⁰ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 113-117

⁷¹ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 118

bidrage til, at man kan være på forkant og opdage begivenheder og eller tendenser, som kan påvirke virksomhedens mål. Samtidigt er det vigtigt, at hvis man f.eks. i virksomheden tillader medarbejderne at deltage i det offentlige forum som f.eks. på internettet, at man har politikker omkring dette, så man ikke risikerer at den form for ekstern kommunikation skader virksomhedens mål⁷².

2.1.5 Overvågningsaktivitet.

Overvågningsaktivitet er det sidste delkomponent i COSO's begrebsramme. Denne aktivitet består af etablering og vedligeholdelse af interne kontroller. Overvågning har til formål, at vurdere om de andre komponenter er til stede, og om de fungerer efter hensigten.

Overvågning giver ledelsen en vurdering af effektiviteten, af de interne kontroller og evt. behov om forbedring.

Overvågningsaktivitet er vigtig, da der kan være risiko for, at bestemte funktioner ikke bliver udført hvis personalet er bevidst om, at man ikke bliver overvåget. Et eksempel på dette kan være, at personalet stopper med at udarbejde bankafstemninger, da man ved at ingen kigger på dem eller kontroller dem. Løbende overvågning skal være bygget ind i virksomhedens normale tilbagevendende aktiviteter.⁷³

Det er vigtigt at skelne mellem kontrolaktivitet og overvågningsaktivitet. Kontrolaktivitet kan f.eks. være at man udfører en afstemning af en bestemt kreditor for at se om der skulle være fejl eller afvigelser i forhold til bogføring og de eksterne kontoudtog. Overvågning er en aktivitet som vil stille spørgsmålstejn ved fejl, f.eks. hvorfor der er afvigelser mellem bogføringen og de eksterne kontoudtog, og hvad det er der gør at disse fejl opstår.⁷⁴

Overvågningsaktivitet består af 2 principper ifølge begrebsrammen:⁷⁵

⁷² COSO Internal Control – Integrated Framework, side 119-121

⁷³ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 123

⁷⁴ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 124

⁷⁵ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 123

- *16) The organization selects, develops, and performs ongoing and/or separate evaluations to ascertain whether the components of internal control are present and functioning.*
- *17) The organization evaluates and communicates internal control deficiencies in a timely manner to those parties responsible for taking corrective action, including senior management and the board of directors, as appropriate.*

Principperne vil blive beskrevet i nedenunder.

16) “The organization selects, develops, and performs ongoing and/or separate evaluations to ascertain whether the components of internal control are present and functioning “
“Organisationen udvælger, udvikler og udfører igangværende og/eller separate evalueringer for at fastslå, om komponenterne i den interne kontrol er til stede og fungerer“⁷⁶

Som det også fremgår af overskriften på dette princip, kan overvågning foregå på to forskellige måder, eller ved kombinationen af begge. Den ene måde er, at man løbende udfører evalueringer, som er indarbejdet i virksomhedens forretningsgange. På denne måde får man oplysninger om de fejl, som skulle opstå og man sørger for at de bliver rettet. Den anden form for overvågning er separate evalueringer, som gennemføres periodisk af ledelsen, ved intern revision og ved eksterne parter. Hyppigheden af separate vurderinger vurderes af ledelsen, hvad de mener er nødvendigt og hvor stor en risiko man mener der er forbundet med et bestemt område. Fordelen ved løbende evalueringer frem for de separate er at fejl vil typisk blive opdaget hurtigere i bestemte perioder. Oftest er det mest hensigtsmæssigt for virksomheder at vælge en kombination af begge metoder.⁷⁷

⁷⁶ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 126

⁷⁷ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 127-131

17) “The organization evaluates and communicates internal control deficiencies in a timely manner to those parties responsible for taking corrective action, including senior management and the board of directors, as appropriate “

“Organisationen vurderer og kommunikerer mangler om internkontrollsystemer i tide til de parter, der er ansvarlige for at træffe korrigerende foranstaltninger, herunder øverste ledelse og bestyrelsen“⁷⁸

Det sidste princip i begrebsrammen går ud på, at hvis ledelsen har fundet mangler i det interne kontrolsystem, som i værste fald kan påvirke de mål virksomheden har sat op, bliver disse mangler kommunikeret i de ledelses niveauer som har autorisation til, at håndtere og gøre noget ved disse mangler, oftest den øverste ledelse eller bestyrelsen. Hvor meget der præcis skal til for at det bliver rapporteret til den øverste ledelse og bestyrelsen afhænger af de kriterier som man har sat op i virksomhedens og herunder virksomhedens mål.⁷⁹

For at lave runde COSO's begrebsramme af, vil jeg i det næste afsnit beskrive kort begrænsninger i interne kontroller.

2.2 Begrænsninger i interne kontroller ud fra COSO's synspunkter

Uanset hvor godt de interne kontroller er designet, implementeret og udført kan det “kun“ give en rimelig grad af sikkerhed for opnåelse af virksomhedens mål, dette vil sige at man skal være opmærksom på at de interne kontroller aldrig kan give 100 % sikkerhed uanset hvor effektive de er. Interne kontroller er af nogen iagttagere blevet set som sikring mod at virksomheden altid nå sine mål, rapporteringer mv, med andre ord sagt er interne kontroller blevet opfattet som en universal middel og det skal understreges at denne opfattelse er forkert.⁸⁰

⁷⁸ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 132

⁷⁹ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 132-134

⁸⁰ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 135

Når vi taler om begrænsninger i interne kontroller er der isæt to typer af begrænsninger, som ledelsen må være opmærksom på. Den ene er at erkende at der altid vil være situationer, som man ikke kan gardere sig mod og styrer, fordi bestemte begivenheder eller forhold er uden for ledelsen kontrol. Den anden begrænsning er anderkendelse af at de interne kontroller kun gør det de er designet til.

Den menneskelige dømmekraft er også med til at danne begrænsninger i interne kontroller. Selv de dygtigste leder kan komme med nogle forkerte vurderinger, som til sidst ender med nogle uønskede resultater. Mange af processerne i de interne kontroller bliver styret af individer, og disse kan begå fejl - dette er en stor begrænsning i de interne kontroller og grund til at uanset hvad, så kan de kontroller aldrig medføre 100% sikkerhed. Selvom hensigten med de interne kontroller er at finde fejl er intet 100% sikkert og selv de mest effektive interne kontroller kan risikere at bryde sammen, det kan ledelsen ikke sikrer sig imod. Der kan være tale om personlige fejl. Det kan f.eks. være at personalet begår fejl fordi de har alt for mange opgave at fokusere på, de kan være at de har misforstået information og vice versa. Der kan være tale om sygdom i afdelingen og den person som skal erstatte den syge ikke helt har forstået hvad arbejdsopgaven går ud på. De systemmæssige fejl spiller en rolle og kan også i værste fald medvirke til at et godt og effektivt internt kontrolsystem bryder sammen. Det kan f.eks. være hvis man har lavet noget ændringer i informationssystemet og disse ændringer ikke fungerer efter hensigten.⁸¹

En anden begrænsning i de interne kontroller kan være ledelsens evne til at føre tilsyn med de interne kontroller og dermed deres evne til at opfange eventuelle fejl og mangler.

Begrænsninger i de interne kontroller kan også opstå i form af at ledelsen vælger at tilsidesætte de interne kontroller. Dette kan ske ved at man bevidst vælger at tilsidesætte de forskrevne politikker og procedurer man har i en virksomhed. Grunde til det kan være mange, en af disse kunne f.eks. være at man ved at tilsidesætte de interne kontroller forsøger at skjule manglende overholdelse af lovkrav. Dette medfører at man aldrig kan være 100% sikker på de interne kontroller, så længe det er mennesker som udfører dem og som er ansvarlige for de interne kontroller.⁸²

⁸¹ COSO Internal Control – Integrated Framework, side 136-137

⁸² COSO Internal Control – Integrated Framework, side 137-138

2.3 ISA 315 - interne kontroller i mindre virksomheder

De fem komponenter vil herunder blive redegjort ud fra revisionsstandarderne, ISA 315, og fokus vil blive lagt på de mindre virksomheder, da dette er det meste relevante for denne afhandling og ISA 315 netop gøre rede for hvad man skal være opmærksom på i netop mindre virksomheder.

Forståelse af de 5 delkomponenter i revisionsstandarden ISA 315 bygge er bygget på forståelsen af de interne kontroller ifølge COSO's oprindelige begrebsramme.⁸³

2.3.1 Kontrolmiljøet.

Kontrolmiljøet i mindre virksomheder vil adskille sig en del fra kontrolmiljøet i større virksomheder. I mindre virksomheder er der nødvendigvis ikke et eksternt medlem i den øverste ledelse som det er tilfældet i de store virksomheder. I mindre virksomheder er det som regel virksomhedens ejer som varetager den øverste ledelses rolle. Dette har både sine ulemper og fordele. Fordelen kan være ved at ejelederen oftest er aktiv involveret i virksomheden, og denne involvering kan gøre nogle risici ubetydelige. Mindre virksomheder har typisk få ansatte, og derfor kan det til tider være svært at have en god funktionsadskillelse, men ved ejerlederens aktive involvering kan disse risici, der opstår som følge af manglende funktionsadskillelse, minimeres. Ejerlederens aktive involvering har også ulemper og en af disse kan være i form af tilsidesættelse af visse risici.⁸⁴

I mindre virksomheder har man ikke altid elementer i kontrolmiljøet i dokumentform, da man kan kommunikere med den daglige leder mundligt men stadig effektivt, og mindre virksomheder har nødvendigvis ikke forskrevne politikker og procedure for adfærd, men man udvikler en kultur som er baseret på integritet og etik gennem mundlig kommunikation og den daglige ledelse som eksempel.⁸⁵

⁸³ Revision i praksis, side 136

⁸⁴ ISA 315, A76

⁸⁵ ISA 315, A77

2.3.2 Risikovurderingsproces

En virksomhedes risikovurderingsproces har hensigt til at danne grundlag for ledelsens vurdering af hvordan de identificerede risici skal styres. I mindre virksomheder bliver der sandsynligvis ikke på samme formelle måde etableret en risikovurderingsproces. I fleste tilfælde vil det være ejeren af virksomheden, der gennem den daglige personlige involvering identificerer de betydelige risici for virksomhedens mål.⁸⁶

2.3.3 Kontrolaktivitet

De grundlæggende principper omkring kontrolaktivitet varierer ikke meget i mindre virksomheder i forhold til de store - det er selve formaliseringen og mængden, som kan være varierende. Mange typer af kontrolaktiviteter vil ikke være skrevet ned i mindre virksomheder. Samtidigt vil nogle kontroller sandsynligvis ikke være anset for relevante i mindre virksomheder netop pga. den aktive involvering ejeren har i virksomhedens dagligdag. Et godt eksempel kan være at det er ejeren som godkender faktura inden de bliver lagt til betaling. Allerede her har man elimineret nogle risici og derfor er der ikke behov for yderligere kontroller. Et andet eksempel kan være at ejeren er med til at godkende lønnen til sine medarbejder inden den går til udbetaling. Denne proces er også et eksempel på, at ejerens involvering i dagligdagen gør, at nogle kontroller som man ellers vil være nødt til at udfører i store virksomheder, er ikke relevante i nogle mindre virksomheder.⁸⁷

2.3.4 Information og kommunikation

Informationssystemer er ikke mindre relevante i mindre virksomheder end i de store. De kan være mindre sofistikerede men de er lige så vigtige. Forskellen på store og mindre virksomheder når vi taler informationssystemer ligger i, at der i mindre virksomheder ikke er

⁸⁶ ISA 315 A80

⁸⁷ ISA 315, A93-A94

samme behov for nedskrevne politikker, beskrivelse af regnskabsprocedurer eller sofistikerede regnskabssystemer. Dette skyldes ejernes aktive involvering i dagligdagen.⁸⁸ Kommunikation er vigtig, uanset om vi har med en stor eller mindre virksomhed at gøre. Hvad angår kommunikation så har mindre virksomheder en lille fordel her, da det er nemmere at kommunikere. Kommunikation er som regel mindre formel i de mindre virksomheder, og den er nemmere at gennemføre. Dette skyldes flere grunde, for det første er der færre niveauer af ansvar i de mindre virksomheder og for det andet er kommunikation nemmere, at gennemføre pga. den daglige ledelses større synlighed og tilgængelighed i hverdagen.⁸⁹

2.3.5 Overvågning af kontroller.

Overvågning er en proces som går ud på at man foretager en vurdering af effektiviteten af de interne kontroller over tid.⁹⁰ Denne proces er nødvendig både i større som i de mindre virksomheder. Igen er der i mindre virksomheder den forskel at den daglige ledelse ofte er meget involveret i virksomhedens daglige gang og virksomhedens drift. Denne involvering er en fordel i mindre virksomheder, da det netop er gennem denne involvering den daglige ledelse eller ejerlederen ofte har mulighed for, at opfange og identificere betydelige afvigelser og fejl i finansielle data. Ved at opfange eventuelle afvigelser fra forventninger bliver der foretaget de nødvendige forbedringer eller rettere sagt korrektioner af kontrollen⁹¹.

2.4 Krav til interne kontroller

I selskabsloven findes der lovkrav til de interne kontroller.

I 2008 kom der en ændring i regnskabsloven og for første gang i historien blev der stillet krav til de interne kontroller hos børsnoterede virksomheder. I loven fremstår det klart og tydeligt

⁸⁸ ISA 315 A85

⁸⁹ ISA 315, A87

⁹⁰ ISA 315 A98

⁹¹ ISA 315 A100

at børsnoterede selskaber skal i deres regnskabsaflæggelse medtage en beskrivelse af deres interne kontroller og risikostyringssystemer.⁹²

En virksomhed, som har værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked i et EU/EØS-land, skal medtage en redegørelse for virksomhedsledelse, der omfatter følgende⁹³

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

Det er bestyrelsen og ledelsen som har det overordnede ansvar for virksomhedens interne kontroller i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen.

Virksomheders eller koncernens interne kontroller i forbindelse med regnskabsaflæggelse er mere designet til kunne styre risici effektivt end at mindske risiko for fejl. Og ligesom vi har set ved COSO er man også her opmærksom på at der alene kan skabes rimelig sikkerhed og aldrig en absolut sikkerhed da der kan opstå væsentlige fejl og mangler i forbindelse med aflæggelse af regnskabet.⁹⁴

I forbindelse med virksomhedens kontrolmiljøet medfører lovgivningen fra 2008 at bestyrelsen mindst en gang årligt skal vurdere virksomhedens organisation, organisationsstruktur og bemanning på væsentlige områder her under it og skat.

Det er bestyrelsen og organisationen som skal fastlægge og godkende politikker og procedurer på væsentlige områder, hensigten med dette er at det skal skabe en klar organisationskultur med klare rapporteringslinjer samt personadskillelse.

Det er bestyrelsen som årligt evt. sammen med revisionsudvalget skal vurdere behovet for intern revision for at understøtte virksomhedens risikostyring og de interne kontroller.

Bestyrelsen vedtager politikker, manualer og procedurer i forbindelse med regnskabsaflæggelse inden for de væsentlige områder herunder minimumskrav til bl.a. forretningsgange, interne kontroller, personadskillelse, godkendelser, autorisationer mv.

⁹² ÅRL §107 b

⁹³ ÅRL §107 b

⁹⁴ [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY - Industri D - Lovpligtig_redegoerelse_for_virksomhedsledelse/\\$FILE/Lovpligtig_redegoerelse-for-virksomhedsledelse.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY - Industri D - Lovpligtig_redegoerelse_for_virksomhedsledelse/$FILE/Lovpligtig_redegoerelse-for-virksomhedsledelse.pdf)

De forskrevne procedurer skal være tilgængelige og dette sker som regel via koncernens intranet. Det er direktionens opgave at overvåge løbende at de forskrevne lovkrav bliver overholdt.⁹⁵

Selvom overstående krav ikke omfatter de mindre virksomheder som denne afhandling som udgangspunkt handler om, findes det relevant at påpege, at der er virksomheder og regnskabsklasser, som rent lovmæssigt er forpligtet til, at implementere de interne kontroller. Man kan så sige at selv om de mindre virksomheder ikke er underlagt lovgivningen omkring interne kontroller, er det ikke ensbetydende med ,at de bare skal springe dette område pænt og elegant over, for det er det ikke et krav, er ikke ens betydet med, at det ikke kan være en nødvendighed.

I næste afsnit vil jeg komme mere ind på hvad hensigten og formålet med de interne kontroller er.

2.5 Formål med interne kontroller

Hvad er formålet med de interne kontroller og hvorfor bruge ressourcer på dette, især hvis der er tale om mindre virksomheder, hvor man rent lovmæssigt ikke er underlagt regler om intern kontrol? For det første har virksomheden ledelse en interesse i at de kan stole på de informationer deres ERP-system generer, når de skal lave opfølgninger på, hvordan det går i virksomheden, tager forskellige forretningsmæssige beslutninger og i det hele taget drive virksomheden. Set fra revisionens side så har man her også et mål i forhold til de interne kontroller. De skal identificere og vurdere risici for væsentlig fejlinformation bl.a. gennem forståelse af virksomhedens interne kontroller.⁹⁶ Ud fra dette kan man allerede konkludere at et af formålene med de interne kontroller er regnskabsaflæggelse, som også vil blive bekræftet af efterfølgende definition af formål som er taget ud fra ISA 315. *Formålet med at udforme, implementere og vedligeholde interne kontroller er at håndtere de identificerede risici, som truer opnåelse af virksomhedens mål.* Her kan der være tale om mål i forbindelse med

⁹⁵ [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY - Industri D - Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse/\\$FILE/Lovpligtig-redegoerelse-for-virksomhedsledelse.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Industri_D_-_Lovpligtig_redegoerelse_for_virksomhedsledelse/$FILE/Lovpligtig-redegoerelse-for-virksomhedsledelse.pdf)

⁹⁶ ISA 315, 3 mål

regnskabsaflæggelse, mål i forbindelse med effektiviteten og økonomiske mål, det kan omhandle overholdelse af lovgivningen og øvrige reguleringer.⁹⁷

Hvor omfattende de interne kontroller er i en virksomhed kan afhænge af virksomhedens størrelse og kompleksitet. Større virksomheder har behov for mere formelle interne kontroller. Det er vigtigt at understrege at interne kontroller kan implementeres i alle typer af virksomheder, uanset type og størrelse. Det som kan variere er designet og omfanget af de interne kontroller, da interne kontroller bliver tilpasset virksomhedens mål, og her betyder en virksomhedens størrelse. Større virksomheder har typisk et behov for mere omfattede interne kontroller end mindre virksomheder da større virksomheder typisk har andre og evt. større risici i forbindelse med opnåelse af virksomhedens mål. Det kan også være kompleksitet af virksomheden som øger dens behov for flere processer i de interne kontroller, da risiko for fejl og mangler stiger med virksomhedens kompleksitet.⁹⁸

De mindre virksomheder har heller ikke behovet for at de interne kontroller skal være ligeså strukturerede og formelle, som i de store virksomheder, da mindre virksomheder ofte kan benytte sig af meget mere enkle metoder til at nå deres mål. Det at mindre virksomheder har mindre behov for komplekse interne kontroller, skal ikke forstås som at der slet ikke har behov for interne kontroller, for dette vil være en fejlfortolkning, da dette slet ikke tilfælde.⁹⁹ Risici på forskellige niveauer og mål kan opstå i små virksomheder i så vel som i store. Den store forskel ligger "bare" i at de små virksomheder ikke behøve at bruge ligeså mange ressourcer på de interne kontroller, som nogen af det store, da de mindre virksomheder er af logiske grunde lettere at styre og holde overblik over hver der forgår i virksomheden – de større virksomheder har som regel mere behov for meget mere struktur på disse områder. Og de mindre virksomheder har oftest heller ikke de samme ressourcer som de store, så de ting hænger meget godt sammen.

Et af formålene med de interne kontroller er at finde de eventuelle fejl som skulle opstå hen ad vejen.

Det kan siges at et af formålene med de interne kontroller er, at man ender med et fornuftigt regnskab, som er retvisende og med høj grad af sikkerhed, og ikke indeholder væsentligt fejlinformation. Når vi siger at formålet med interne kontroller er at få et fornuftigt regnskab,

⁹⁷ ISA 315, A44

⁹⁸ Egen iagttagelse i de forskellige virksomheder.

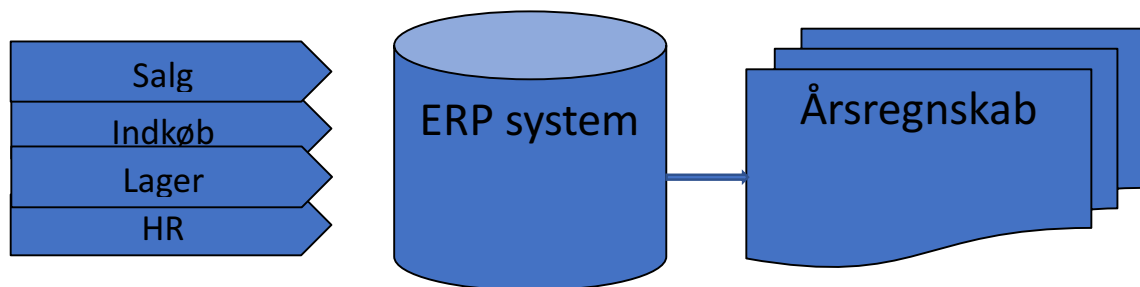
⁹⁹ Egen iagttagelse i de forskellige virksomheder.

kan dette b.la. gøres ved, at de interne kontroller hjælper med at sikre de forskellige revisionsmål som¹⁰⁰:

- *Forekomst* - de transaktioner som er registreret også har fundet sted.
- *Fuldstændighed* - at alle de transaktioner som skal registreres også bliver det, f.eks. at man har alle salgsfaktura med i bogføringen.
- *Nøjagtighed* - at beløb og andre data er registreret præcist og passende
- *Periodeafgrænsning* - at transaktioner bliver registreret i den tilhørende periode
- *Klassifikation* - transaktioner og begivenheder er registreret på de rigtige konti.

Virksomhedens forskellige interessenter som f.eks. leverandør, bank og kunder er interesseret i at vide om de har et regnskab foran sig, som de kan stole på, og her er det netop vigtigt, at man har nogle interne kontroller, som kan rette og forbygge de fejl der måtte opstå i regnskabet.

Formålet med de interne kontroller kan også illustreres i nedenstående figur.



Figur 2¹⁰¹

Overstående figur danner et illustrativt billede af regnskabsprocessen, for at man kan stole på de informationer som ERP systemet generer, er der behov for nogle interne kontroller.

Vi kan tage et helt lavpraktisk eksempel på en aktivitet der er en del af interne kontroller, nemlig bankafstemning, og hvad er så formålet med denne? Formålet ved at lave en bankafstemning er, at man kan stole på det man har stående i sit bogholderi og dermed at bogføringen stemmer overens med det som man har indestående på den fysiske konto i banken.

¹⁰⁰ Revision i praksis, side 170

¹⁰¹ Undervisningsmateriale fra VR03 – Financial Risk Management, Leif Christensen 2016

3. Kontrol-typer

I dette afsnit vil der blive redegjort for hvilke typer af kontroller der findes som man kan benytte sig af i en virksomhed. Jeg vil gennemgå kort manuelle og it-manuelle kontroller, generelle it kontroller samt applikations kontroller da det er min erfaring at disse er de mest anvendelige i de mindre virksomheder.¹⁰²

3.1 Manuel kontrol

Hvad vil det sige at en kontrolaktivitet er manuel? Hvis vi starter med at definere de manuelle kontrol så ligger det lidt i selve ordet. Den manuelle kontrol udføres 100% manuelt og man benytter sig undervejs ikke af virksomhedens IT system.¹⁰³ Eksempel på en manuel kontrol kan være som følger: vi har en virksomhed, som har benyttet sig af konsulentbistand og de modtager en faktura på konsulentens arbejde. Her kan man tage den modtagne faktura fra konsulenten og sammenligne med det antal timer som man ved er benyttet af konsulenten og dette skal gerne stemme overens. Den manuelle kontrol kan udelukkende udføres af en medarbejder og ikke et system.

3.2 IT afhængig manuel kontrol

Hvad vil de sige at en kontrol er IT-manuel kontrol eller sagt på en anden måde, at en kontrol er manuel IT afhængig? En IT afhængig manuel kontrol, som navn implicerer, er en kontrol kombineret af en it-kontrol og en manuel-kontrol.¹⁰⁴ Som eksempel på en IT-manuel kontrol kan nævnes afstemning af en leverandør. Det foregår på den måde at man laver et udtræk fra virksomhedens bogføringssystem (IT) på en bestemt leverandør og sammenligner dette med et eksternt kontoudtog som man skal rekvirere hos leverandøren. I denne eksempel har man både udført en manuel kontrol som man har kombineret med IT.

¹⁰² Egen iagttagelse ude i mindre virksomheder

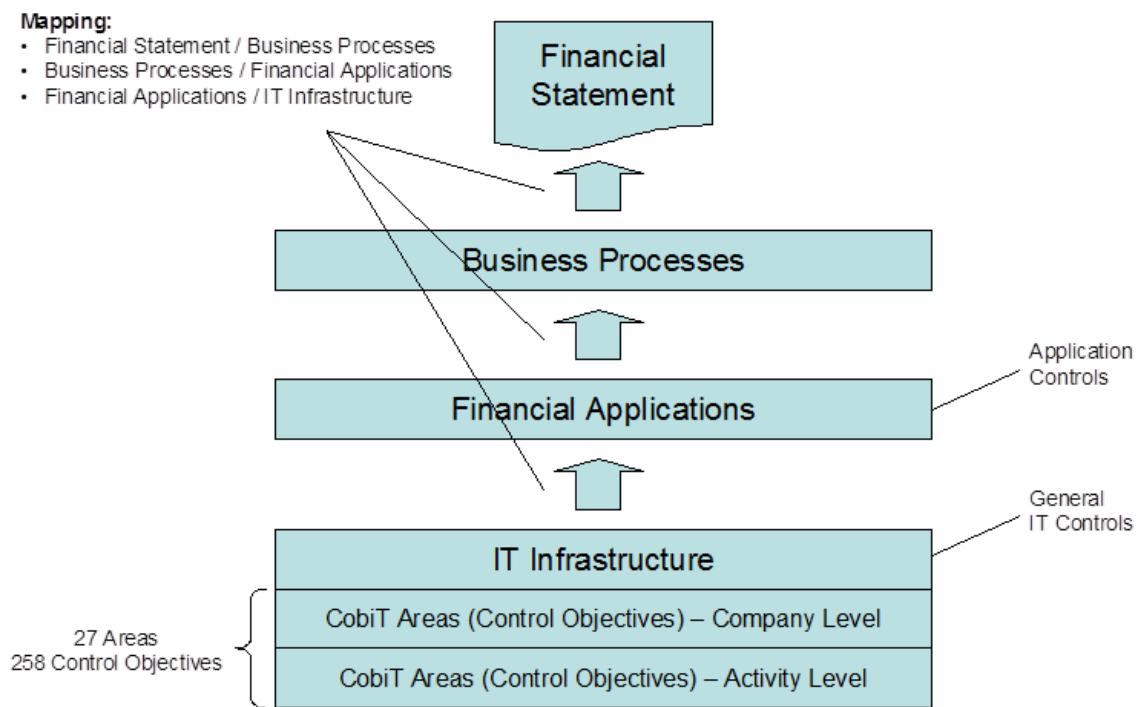
¹⁰³ Revision i praksis, side 193

¹⁰⁴ Revision i praksis, side 193

3.3 Genereller IT-kontroller

Generelle IT-kontroller er overordnede kontroller som hjælper med at forhindre fejl i IT-miljøet. Hvis det viser sig at en virksomhed har effektive IT-kontroller giver dette et peg om der b.l.a. er etableret gode adgangskontroller til virksomhedens IT systemer.¹⁰⁵ Der findes flere forskellige definitioner af hvad generelle IT-kontroller går ud på. En af definitionerne er *generelle IT-kontroller er politikker og procedurer som vedrør mange IT-programmer og understøtter at applikationskontrollerne fungerer effektivt.*¹⁰⁶

Nedenstående figur er med at bekræfte overstående definition på en meget simpel og illustrativ måde.



Figur 3¹⁰⁷

Overstående figur viser nemlig at det er de generelle kontroller som er med til at sikre det selve IT-infrastrukturen fungerer som den skal. Når dette er på plads er de generelle IT-kontroller med til at understøtte applikationskontrollerne (applikationskontroller bliver

¹⁰⁵ Revision i praksis, side 424

¹⁰⁶ ISA 315, A96

¹⁰⁷ Undervisningsmateriale fra VR03 – Finansial Risk Management, Leif Christensen

uddybnet i næste afsnit) som er med til at understøtte selve bogføringen og til sidst ender man men den finansielle rapport, f.eks. en balance.

Nu hvor vi har definitionen på plads kan man diskutere hvorfor test af generelle IT-kontroller er vigtig. Man kan sige at vi i dag lever i en digitaliseret verden, og de fleste virksomheder har integreret IT i deres dagligdag i højt grad. Det er som regel IT-systemerne som udfører store dele af virksomhedens processer, herunder også de processer som er relevante for regnskabet. Et eksempel på hvorfor generelle IT kontroller er vigtige, er at det er IT-systemet, her tænkes specifikt økonomisystemet, som er med til at danne grundlag for det regnskab man sidder med i sidste ende. Når bl.a. revisionen er interesseret i at teste de generelle IT kontroller så er det for at man kan opnå overbevisning om:¹⁰⁸

- At der er etableret passende adgangskontroller som understøtter funktionsadskillelse
- At der ikke er fejl i elektronisk revisionsbevis genereret af systemet, som revisor benytter i forbindelse med revision af regnskabet.
- At man kan stole på at applikationskontrollerne fungerer effektivt til enhver tid.

Det elektroniske revisionsbevis er et materiale som bliver genereret af IT-systemet, det kan f.eks. være en aldersfordelt kreditorliste, lagerliste, anlægskartotek mv, der anvendes af revisor.¹⁰⁹

Det er vigtigt for revisionen, at de kan stole på de informationer, som bliver genereret af IT-systemerne i den virksomhed, som de er i gang med at revidere, men der er ligeså vigtigt for virksomhedens ledelse at de ligesådan kan stole på den information, som deres IT systemer genererer, her under økonomisystemet når de skal tage forskellige beslutninger, både kort- men også langsigtede.

¹⁰⁸ Revision i praksis, side 425

¹⁰⁹ Revision i praksis, side 425-426

3.4 Applikationskontroller

Applikationskontroller kan defineres som manuelle eller automatiserede procedurer, som benyttes til behandling af transaktioner i individuelle applikationer. En applikationskontrol har flere funktioner, den kan både være forbyggende eller opdagende. Applikationskontroller er som regel udformet til at sikre at man har en pålidelig bogføring. Applikationskontroller er relateret til procedurer som anvendes til at registrere, behandle og rapportere transaktioner eller andre finansielle data. Disse applikationskontroller er med til at sikre at de transaktioner som har fundet sted er korrekte, det vil sige at disse kontroller at data er godkendte, fuldstændige og nøjagtigt behandlet og bogført.¹¹⁰

Alt i alt kan man sige at applikationskontroller er med til at opdage eller forbygge fejl i transaktionerne. Et eksempel på en applikationskontrol kan være opsætning af IT-systemet til automatisk at kræve godkendelse fra autoriseret person ved modtagelse af bestemte leverandørfaktura, så som faktura af betydelige beløb.¹¹¹

Som opsamling på ses vigtigheden af virksomhedens størrelse og dens betydning med hensyn til hvor omfattende applikationskontrollerne er. De mindre virksomheder har sandsynligvis ikke behov for mange applikationskontroller som de store - typisk er der mange som kan godkende eksempelvis forskellige faktura og i disse tilfælde er der også behov for flere applikationskontroller. I de store virksomheder er der flere og muligvis mere komplicerede transaktioner end i de mindre, og netop dette er med til at øge behovet for effektive applikationskontroller.¹¹²

¹¹⁰ Revision i praksis, side 427

¹¹¹ Revision i praksis, side 428

¹¹² Egen iagttagelse ude i mindre virksomheder

4. Interne kontroller og risikostyring

I det næste afsnit vil der redegøres for forskellen mellem interne kontroller og risikostyring og derefter vil der blive gjort rede for den sammenhæng der findes mellem de interne kontroller og risikostyring.

4.1 Forskel på interne kontroller og risikostyring

Kort beskrevet så kan man sige at den største forskel mellem interne kontroller og risikostyring er at interne kontroller er handlinger som er med til at sikre, at f.eks. regnskabet ikke indeholder væsentlige fejl (se evt. definition af interne kontroller under afsnit 2.1).

Risikostyring kan defineres som en proces hvor det er virksomhedens ledelse som skal danne sig et overblik over forskellige faktorer som kan påvirke virksomhedens fremtidige indtjening, det drejer sig både om ude- og indefra kommende faktorer. Derudover bliver der foretaget beregninger af risikoen fordelt på markedsrisiko, kreditrisiko og den operationelle risiko¹¹³.

Man kan sige at interne kontroller er en "*negativ*" definition af risikostyringen. For når man f.eks. laver en bankafstemning kan den enten stemme eller ej. Dvs. Ved at man stemmer banken af har man automatisk elimineret den risiko som er forbundet med dette område

4.2 Sammenhæng mellem interne kontroller og risikostyring.

Nutidens arbejde med mange forskellige informationssystemer, økonomisystemer og lignende medfører en risiko forbundet med disse. Alle risici kan ikke elimineres 100% men det er muligt at styre dem.¹¹⁴

Formålet med at have en risikostyring i en virksomhed er at virksomhedens ledelse kan prioritere virksomhedens ressourcer på den mest effektive måde og bruge dem på de områder hvor de gør mest gavn. Ved at ledelsen foretager en risikovurdering, gøres de bekendte med

¹¹³ <https://da.wikipedia.org/wiki/Risikostyring>

¹¹⁴ <http://www.risikoanalyser.dk/Vejledning-i-it-risikostyring.php>

de aktuelle risici, så virksomheden ikke udsætter sig selv for større risici end hvad der er acceptabelt i den pågældende virksomhed.¹¹⁵

Det er vigtigt at understrege at uanset virksomhedens størrelse så er der en risiko tilstede og derfor er en risikovurdering nødvendig i alle virksomheder. Virksomhedens størrelse spiller en rolle, da den er med til at afgøre hvor formel og struktureret risikostyringen burde være.¹¹⁶ Ude i praksis møder man ofte den problemstilling hos mindre virksomheder, at de ikke kan se formålet med de interne kontroller og hvad de skal interne kontroller skal bruges til, eller hvordan disse kan anvendes.¹¹⁷

I det følgende vil der blive forsøgt at give redegørelse af hvordan de interne kontroller hænger sammen med risikostyringen, og den vej forsøge at tegne et billede af hvordan netop interne kontroller kan anvendes også ude i de mindre virksomheder, og at det ikke bare er noget den "irriterende" revisor vil se, men at det rent faktisk gavner virksomheden selv i sidste ende. En forudsætning for, at man kan få et godt resultat af de interne kontroller, som man så kan bruge videre, er netop at man i virksomheden kan se formålet med det og at man få en ide om hvordan man kan anvende dem. For hvis man "bare" indfører nogle interne kontroller fordi man vil gøre sin revisor glad og ikke rigtigt anvender dem til andet, er det ikke sikkert at de har den store effektivitet.

Jeg har valgt at benytte nedenstående figur da jeg mener at den faktisk giver et meget godt og sigende billede af hvordan de interne kontroller hænger sammen med risikostyringen på en enkel måde.

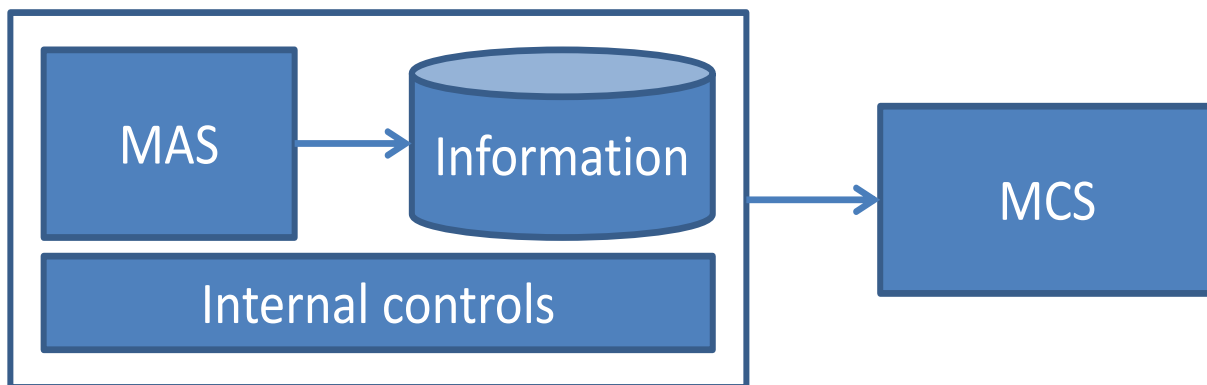
Ude i de mindre virksomheder hvor der oftest er en leder som også er ejeren, har de ikke den store økonomiske forståelse og netop af den årsag skal man huske at det er vigtigt at præsentere tingene på en måde så de forstår det.

Nedenstående figur viser på illustrativ vis sammenhængen mellem interne kontroller og risikostyring:

¹¹⁵ <http://www.risikoanalyser.dk/Vejledning-i-it-risikostyring.php>

¹¹⁶ ISA 315, A80

¹¹⁷ Baseret på egen iagttagelse i mindre virksomheder



Figur 4¹¹⁸

Hvis man kan have svært ved at forstå hvad interne kontroller og risikostyringen har med hinanden at gøre, er overstående figur et meget godt bud. Det er en enkelt måde at illustrere sammenhængen på. Som man kan se ud fra figuren er *MAS* et økonomisystem som f.eks. e-conomic eller Navision og systemet generer *Information*, der er f.eks. en resultatopgørelse og eller en balance, som i sidste ende bliver til et regnskab. Nedenunder er *Internal Controls* og det er en betegnelse for de handlinger, som skal være med til at sikre at de informationer, som ERP-systemet generer, er korrekte. Som eksempler på disse handlinger kan nævnes forskellige afstemninger så som bankafstemninger, momsafstemninger, kreditorafstemninger, afstemninger og sandsynliggørelser af omsætningen, afstemninger af periodeafgrænsningsposter, kontrol af opsætning i økonomisystemet mv. Alle disse handlinger er med at sikre at vi kan ”stole” på de informationer som økonomisystemet generer. Det næste trin er hvad vi skal bruge disse oplysninger til, ud over at man laver et regnskab fordi loven stiller nogle krav til dette!? Det næste kan være, som illustreret på figur overfor, MCS, som omfatter ledelse og styring af virksomheden, og når vi taler styring af virksomheden omfatter dette b.la. risikostyring. Her det ledelsens opgave at styre virksomheden i den retning de ønsker. Når vi har med en mindre virksomhed at gøre som f.eks. “Murer“ ApS, så er det ekstremt vigtigt at man kan stole på de informationer som ser i regnskabet når man netop skal tage vigtige ledelsesmæssige beslutninger, også i forhold til når der skal tages forskellige strategiske beslutninger. Når man f.eks. i en mindre virksomhed skal vurdere om han skal sige ja til et håndværkertilbud, et hus som virksomheden skal sætte i stand fra bunden af men det kræver at han investerer 300.000 til at starte med. Her er det

¹¹⁸ Undervisningsmateriale, VO3 – Finansial Risk Management, Leif Christensen 2016

ekstremt vigtigt, at man kan stole på regnskabet som virksomhedens system har genereret når der skal tage stilling til om man har råd til at investere de 300.000. Ellers ville misforholdet mellem det faktuelle i forhold til det formåede potentielt være katastrofalt for virksomheden. Overstående er et godt eksempel hvordan risikostyring kan hænge sammen med de interne kontroller.

Denne korte gennemgang af hvordan de interne kontroller hænger sammen med risikostyringen giver anledning til næste afsnit, og idet vi i det følgende ser på risikostyring i mindre virksomheder og hvordan de interne kontroller kan anvendes til dette formål.

5. Analyse

I den praktiske del i afhandlingen, har jeg valgt at gøre nytte af min praktiske erfaring og bruge en af de virksomheder som jeg har arbejdet en del med, til analyse-delen. Det er en mindre virksomhed (mindre virksomhed defineret i afsnit 1.4), en murervirksomhed. I opgaven vil virksomheden bliver betegnet som ”Muren” ApS.

5.1 Beskrivelse af case-virksomheden ”Murer” ApS.

Som nævnt tidligere har jeg valgt en virksomhedscase til den praktiske del i denne afhandling. Jeg har valgt en mindre håndværker virksomhed som hører under regnskabsklasse B. I selve analysen af virksomheden vil jeg tage udgangspunkt i COSO-modellen. De 5 delkomponenter og de 17 principper vil blive inddraget. Derudover vil jeg ud fra denne virksomhedscase prøve at lave en sammenkobling mellem de interne kontroller og risikostyring for i sidste ende at komme frem til en løsning på problemstilling om hvordan netop virksomheder af denne størrelse (mindre virksomheder) kan anvende de interne kontroller.

”Murer“ ApS beskæftiger sig med murerarbejde og er blevet grundlagt af murermester Anders Andersen, som er enejer af virksomheden, og det er også ham, som er den øverste leder. Der er en meget uformel tone i virksomheden og de øvrige medarbejder refererer til Anders Andersen for det meste ved navn. Virksomheden hører hjemme i den lille by hvor Anders Andersen selv bor. Anders Andersen bruger en lille del af sin ejendom som base for sin virksomhed.

Virksomheden har 3-7 ansatte da det er en virksomhed som er afhængig af sæson. I forår- og sommerperioden er der en del af lave, da mange skal have udført murerarbejde og bygge huse og om vinteren er der lavvande hvad angår aktiviteter i virksomheden. Transaktionerne i virksomheden er simple og ukomplicerede.

5.2 Forretningsgange og processer i ”Murer“ ApS.

Som beskrevet i det forrige afsnit er det en virksomhed med simple og ukomplicerede transaktioner. De største poster består af omsætning, indkøb og personaleomkostninger. Alt salg af opgaver og det meste af indkøb i virksomheden står Anders Andersen for. Han har ud over ham selv yderligere 3 ansatte, to murermester og en murersvend, resten er sæsonarbejder.

Til det administrative som løn, bogføring og diverse lovpligtige indberetninger har han en regnskabskonsulent, som hjælper ham med dette. Han sender alle bilag afsted, som bliver bogført en gang i kvartalet. Lønnen bliver kørt hver 14. Dag til hans ansatte, og en gang om måneden til ham selv. Det er den mest optimale løsning ifølge Anders selv, da han ingen interesse har i alt det ”*administrative pjat*” som han selv kalder det.

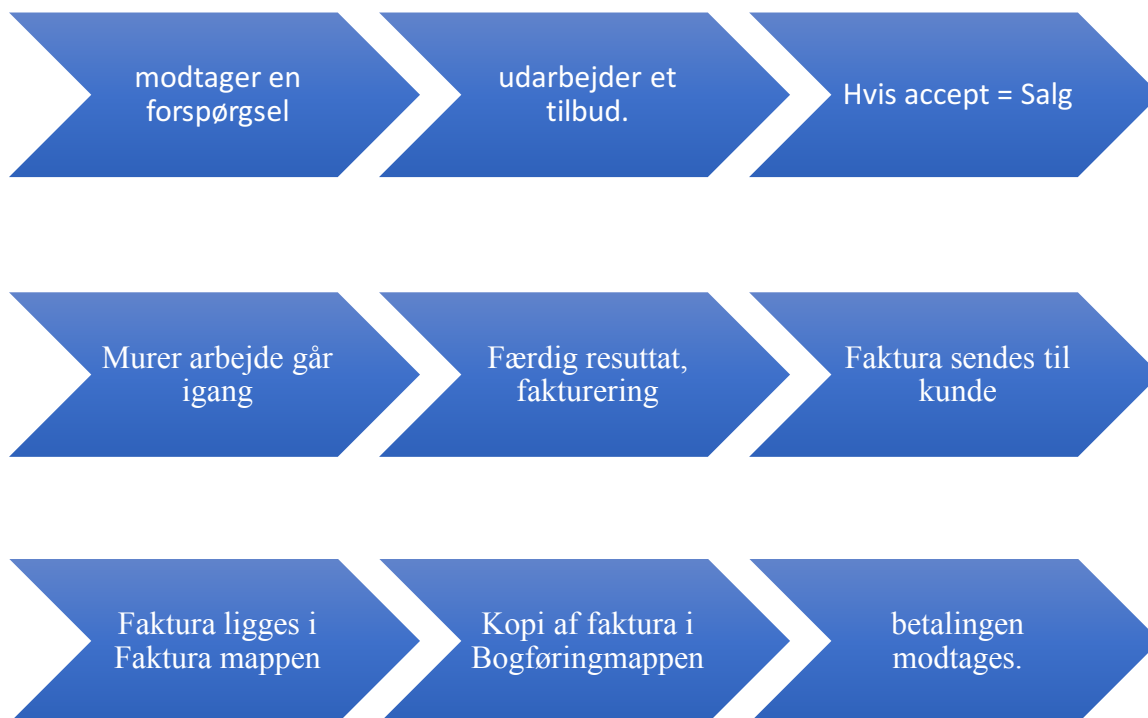
De ansatte murere er med ude og udfører murerarbejde, og Anders Andersen er selv med på mange af opgaverne.

Da bogføringsprocessen er en vigtig del vil denne proces også blive illustreret og beskrevet på fod med salg, indkøb og løn.

5.2.1 Salgsproces

Salgsprocessen er forholdsvis en enkel transaktion i denne virksomhed. Anders Andersen er født og opvokset i det samme område, hvor han nu bor og driver virksomhed. Mange af virksomhedens murerydelse bliver også solgt i dette område. I provinsen kender alle hinanden, og alle kende til ”Murer” ApS i det lille samfund, og har virksomheden udført et godt stykke arbejde anbefales den til sin omgangskreds, hvilket er den bedste reklame. Det er Anders Andersen selv som står for salg af alle opgaver til kunder. Mange af opgaverne er i det område, hvor han selv bor, og hvis det er opgaver længere væk, så er det som regel større mureropgaver som han har fået, fordi han er blevet anbefalet af nogen.

Salgsprocessen kan illustreres således.



Figur 5- Egen illustration

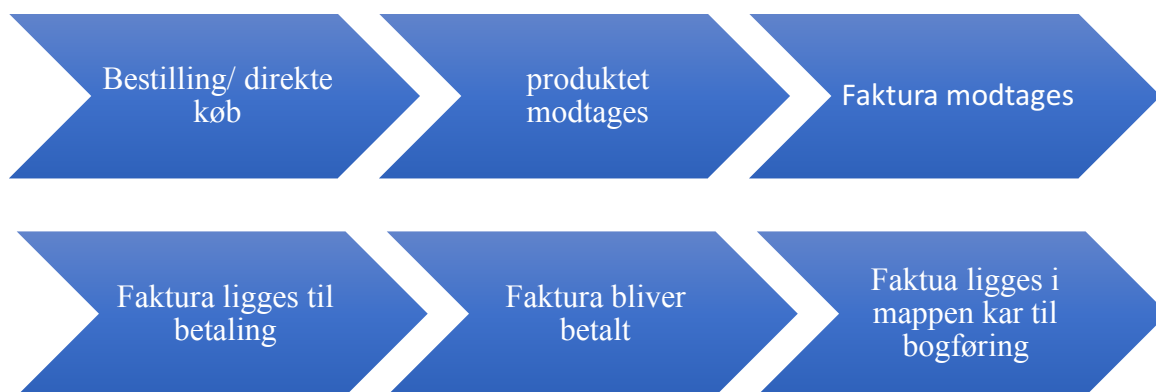
Salgsprocessen i Murer ApS forgår typisk ved at de modtager en forespørgsel på murerarbejde, og det kan være alt fra noget hurtige opgaver til et større byggeprojekt som et husbyggeri. Anders Andersen taler med den potentielle kunde, og tager evt. ud til selve stedet, for at vurdere om det er noget hans virksomhed kan udføre, og giver et bud på hvor meget det vil koste, ret uformelt og når de bliver enige om byggeprojektet pris, er salget officielt, byggeriet går i gang. Når byggeriet er færdigt, er det Anders Andersen som laver faktureringen til kunden. Ved de større projekter som de engang i mellem få i hus, kan han godt finde på at lave fakturering af flere omgange, men dette forekommer sjældent, og derfor er dette scenarie om delfakturering bevidst undladt på overstående figur. Faktureringen foregår på den måde, at Andres holder øje med alle omkostninger, og de bliver noteret i et excel-ark. Det er også i Excel at den endelig faktura bliver færdiglavet. Det gode er at han har et ret godt system i sine Excel ark, og han er god til at gemme alle dokumenter ned, så hvis der skulle opstå problemer, kan man altid gå ind og kigge tilbage på faktureringsgrundlaget. Når fakturaen er lavet bliver den sendt ud til kunden, der laves 2 kopier – en til fakturamappen, og en til bogføringsmappen (som sendes til bogføring), betalingen kommer

direkte ind i banken. Det er regnskabskonsulenten som foretager alle bogføringer af indbetalinger - denne proces vil blive illustreret for sig selv.

5.2.2 Indkøb/ betaling af indkøbsfaktura proces.

Indkøb er også noget som Anders Andersen for det meste står for. Han køber ind enten på nettet eller direkte ude i de forskellige forretninger. Man kan sige at indkøbsprocessen og betaling af kreditorer hænger meget sammen i denne virksomhed. Derfor har jeg også valgt at beskrive og illustrere de her to processer i ét, men i mange andre virksomheder vil de være fuldstændigt adskilt fra hinanden.

Neden for ses en illustration af indkøb/betaling af faktura i Murer ApS



Figur 6 – Egen illustration

Overstående tegning viser at han enten bestiller en vare over nettet eller køber han dem direkte ude i forretningerne. Varen modtages, alt afhængigt af hvor han har fortaget købet. Hvis det er på nettet, bliver de leveret på virksomheden adresse, hvis han køber dem ude i forretningen tager han dem med ,og hvis det er større mængder bliver disse produkter leveret på virksomhedens adresse.

Faktura modtager han som regel, når han har modtaget de bestilte/ købte produkter/materialer. Anders Andersen ligger faktura i en mappe, og ligger dem til betaling, sorteret efter forfaldsdato. Når de er blevet betalt, kommer de i en mappe hvor de er klar til at blive bogført. Desværre hænder det at enkelte fakturer forsvinder på mærkelig vis, og dermed ikke når bogføringsmappen, da Anders Andersen til tider godt kan være mindre strukturel.

5.2.3 Personale/løn proces

Personale omkostninger er en post som fylder en del i denne murervirksomhed. Nedenfor vil jeg lave en illustration af alt omkring denne proces, fra registrering af deres timer til lønnen bliver udbetalt.



Figur 7 – Egen illustration

De ansatte udfylder et ugeskema som de afleverer til Anders Andersen senest hver mandag (gælder ugen forinden). Anders Andersen kigger dem igennem og godkender de modtagne ugerapporter. Hvis noget falder ham i øjnene, tager han en uformel snak med de ansatte. Da alle hans ansatte er 14. dags lønnede ud over ham selv, samler han oplysningerne sammen og sender dem til regnskabskonsulenten som laver lønnen på baggrunden af de tilsendte oplysninger. Konsulenten taster lønnen ind i bogføringssystemet og laver en kontrol af de simulerede lønsedler mod de oplysninger som man har modtaget fra Anders og foretager derved eventuelle rettelsers. Når dette er på plads sendes en SMS til Anders om, at lønnen er klart til at blive kørt, og at han skal gå ind i lønsystemet, kontrollere lønsedlerne, og lave en

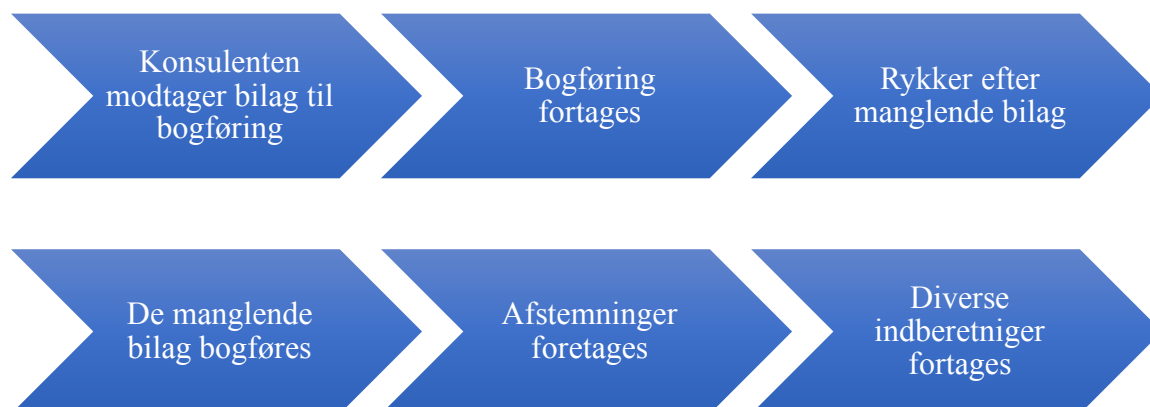
godkendelse inden den endelige løn bliver udbetalt. Lige dette trin i processen kniber det lidt med, da Anders Andersen ofte bliver irriteret over, at han skal ind og godkende lønsedlerne, inden den endelige løn bliver kørt, og det er også forekommet, at lønnen er blevet kørt, uden at den er blevet godkendt fra hans side. Anders Andersen kan simpelthen ikke forstå, hvorfor han skal ind og kigge på lønsedler, da han har den holdning, at konsulenten er mere kompetent på lønområdet end ham selv, han kan simpelthen ikke se pointen i, at han skal ind og godkende ”noget som helst”. Hans synes jo at han har gjort sit ved at samle data ind til selve lønnen.

Når konsulenten laver en endelig godkendelse i systemet bliver lønnen sendt til udbetaling.

Selve bogføringen og afstemningen af lønnen vil blive beskrevet i næste afsnit, herunder alle procedurer.

5.2.4 Bogføringsproces

Som sagt bliver alle bilag samlet sammen og sendt til regnskabskonsulenten en gang i kvartalet måneden, hvor alt bogføringen foretages og diverse afstemninger bliver udarbejdet. Processen illustreres på nedenstående figur.



Figur 8 - Egen illustration

Konsulenten modtager bilag og et kontoudtog af banken til bogføring, og vedkommende har ingen adgang til selve bankkontoen.

Det som giver problemer stor set hver gang er, at der mangler en del bilag, og Anders Andersen bliver ret irriteret over, at han bliver bedt om, at fremskaffe dem, da han ikke altid

selv har styr på, hvad han har gjort af dem. Når man har modtaget de manglende bilag bliver disse bogført. Samme konsulent udarbejder afstemninger af alle relevante poster, dette indebærer primært afstemning af banken, afstemning af moms osv.

Det er også konsulenten der afstemmer og bogfører skyldig og tilgodehavende på baggrund af de modtagne bilag.

Det er regnskabskonsulenten, som foretager bogføringen af lønnen og stemmer denne af.

Efter alt er bogført, afstemt og gennemgået bliver de relevante indberetninger foretaget som f.eks. moms. Selve betalingen tager Anders Andersen sig af.

5.3 Interne kontroller i "Murer" ApS

Dette afsnit vil redegøre for de interne kontroller i Murer ApS ud fra COSO's begrebsramme. Det skal understreges at COSO's begrebsramme ikke er implementeret i denne virksomhed og kontrolmiljøet er ikke noget man satser stort på, i hvert fald ikke bevidst, meget af det er overladt til tilfældighederne. Dermed ikke sagt at der ikke findes nogle former for interne kontroller i "Murer ApS".

5.3.1 Kontrolmiljøet.

Kontrolmiljøet i Murer ApS er uformel og er ikke etableret, i hvert fald ikke bevidst. Dette er ikke et område som man ligger mange ressourcer i, da man fokuserer mest muligt på, at få sin virksomhed til at fungere. Anders Andersen er selv murermester, og alt det med kontrolmiljøet siger ham ikke så meget. Så længe virksomheden fungerer, som den skal, er han glad og tilfreds. Dette er dog ikke ensbetydende med at der ikke er et kontrolmiljø i virksomheden, for det er der.

Princip 1:

Som i mange andre virksomheder er der ikke udarbejdet formelle procedurer om regler og retningslinjer. I virksomheden er der skabt kultur omkring at man yder en god indsats og hjælper hinanden. Anders Andersen har formået at skabe et arbejdsmiljøet som er behagelig, tonen kan en gang imellem være hård, men det har alle det fint med, det er ret ofte et kendt fænomen blandt håndværkere. Alle har det godt med hinanden, man tager sine arbejdsopgaver

seriøst og hjælper hinanden, hvis behovet skulle opstå. Anders Andersen er heller ikke bleg for, at give en fredags øl og rose sine medarbejder, når de har udført et rigtigt godt stykke arbejde. Modsat hvis medarbejderne har lavet en fejl, bliver dette påpeget, og man får besked på at rette disse. Selv om det er en hård branche er sygefravær ikke særligt høj når de sammenligner med nogle virksomheder af samme type og størrelse, som Anders Andersen har kendskab til.

Princip 2:

Interessenter i denne virksomhed er primært banken, skat, kunder og diverse leverandør. De nævnte interessenter har en forventning til at "Murer" ApS opfylder de krav, de har. Banken forventer at eventuel gæld bliver afdraget på de aftalte tidspunkter, Skat forventer selvfølgelig at moms bliver afregnet og betalt til tiden, leverandørerne har en forventning om, at virksomheden betaler for de leverancer de modtager og kunderne har naturligvis en forventning om, at de aftalte murerydelse bliver leveret. Anders Andersen går meget op i, at disse forventninger bliver overholdt og forventninger til de forskellige interessenter opfyldt.

Princip 3:

I denne virksomhed er der ikke etableret formelle retningslinjer og strukturer eller en fast arbejdsfordeling, og dog er den alligevel givet lidt på forhånd. Man ved at det er Anders Andersen som har det overordnede ansvar, og der er ham som tager de vigtige beslutninger. Hvis de viser sig at der er behov for justering af arbejdsopgaver for de forskellige medarbejdere tager man selvfølgelig højde for dette hvis det er muligt.

Princip 4

Det er Anders Andersen som selv står for at ansætte folk ved behov, da dette er en årstidsafhængig virksomhed, er det for det meste de samme folk, som bliver geansat når travlheden melder sig.

Princip 5

Anders Andersen går meget op i at hans medarbejder gør et godt og effektivt stykke arbejde, da dette er direkte afhængigt af, om han får tilfredse kunder og dermed potentielt nye.

Selv om Anders Andersen ikke har interesse i kontrolmiljøet og slet ingen kendskab til COSO's begrebsramme viser ovenstående at han til trods for det har opbygget et fint kontrolmiljø omkring sin virksomhed. Han ser bare ikke på det som noget formelt, og har ikke behov for at kalde det noget bestemt – for ham er det selvfølge og nærmest nødvendighed. Dette er også et godt eksempel på at selvom mange i mindre virksomheder umiddelbart vil svare at de ikke ved hvad et kontrolmiljø er og at de ikke har sådant et så vil nærmere analyse viser noget andet, som det er tilfælde i ”Murer” ApS. Dette konkrete eksempel viser samtidigt også, at det ikke altid skal være fint og formelt, og man behøver ikke lange fine procesbeskrivelser, for at have et fungerende kontrolmiljø.

5.3.2 Risikovurdering

Princip 6:

Det næste trin er en risikovurdering. “Murer” ApS har ikke en decideret risikovurderingsproces, og dette er ingen overraskelse, da dette er meget almindeligt og ses ofte ude hos mindre virksomheder. Da Anders Andersen er meget involveret i virksomheden til dagligt, burger han denne viden og erfaring til løbende at vurdere de risici som skulle opstå. Her tager han stilling til om det er en risiko han er villig til at acceptere eller ej og er han i tvivl ringer han til en ven, som både har godt kendskab til virksomheden og et godt kendskab til dette område da han selv uddannet i revisionsbranchen.

Princip 7:

Anders Andersen er meget involveret i virksomhedens daglige virke og har derfor et rigtig godt kendskab til virksomheden som helhed og hermed de forskellige processer, der er dog enkelte processer som han kunne sætte sig bedre ind i . Når eller hvis der skulle opstå forskellige udfordringer eller problemer har Anders Andersen, som den eneste ejer og den øverste ansvarlige, mulighed for, at vurdere hvilke tiltag, der skal til for at løse de problemer der skulle forekomme.

Princip 8:

Anders Andersen har godt kendskab til både virksomheden og sine medarbejdere gennem den store daglige involvering, og har udmærket kendskab til bedrageririsiko i virksomheden. Anders synes selv at der i virksomheden er opbygget en god kultur om at det ikke er i orden at stjæle, eller bedrage ens arbejdsplads. Anders Andersen er udmærket klar over at der er en stor risiko især ude på byggepladserne, men det er ikke hans erfaring, at der er forsvundet materialer i de senere mange år. Derfor tager han det helt med ro, og er ikke så hysterisk hvad bedrageri angår. Virksomheden benytter også IT-systemer, og Anders Andersen er godt klar over at dette indebærer en risiko for bedrageri uden for virksomheden, i form af eksternt bedrageri og at det kan være svært at gardere sig imod.

Princip 9:

Anders Andersen holder sig løbende opdateret i forhold til de forskellige processer virksomheden og holder øje med at de fungerer optimalt. Hvis der skulle være behov for ændring eller forbedring sørger han for at dette sker. Bogføringsprocessen er dog en af de processer hvor han kunne sætte sig lidt bedre ind hvis han havde motivationen til dette.

Selv om Anders Andersen ligner et kæmpe spørgsmålstegn hver gang revisoren nævner ordet risikostyring, så han man overordnet sige, at han alligevel har fat i risikostyringen og gør en indsats hvad dette emne angår, selv om der altid er plads til forbedring.

5.3.3 Kontrolaktivitet.

Princip 10:

Murer ApS er en mindre virksomhed og der er ikke indført nogle formelle og strukturerede procedurer omkring kontrolaktivitet, med dette menes at der ikke er etableret forskrevne retningslinjer og forretningsgange omkring virksomhedens kontrolaktiviteter. Det er dog ikke ensbetydende med at der ingen kontrolaktiviteter findes i Murer ApS. Anders Andersen tager sig af alt indkøb og godkender disse. Virksomheden benytter sig ligeledes af fysiske kontroller i form af alarmer på lokaler og lager. Lageret er som udgangspunkt aflåst, og man skal benytte sig af en adgangsnøgle for at komme ind. Andet fortroligt materiale er ligeledes

aflåst i et skab på hans kontor. Alle medarbejdere har deres egen log-ind som det skal benytte sig af for at logge ind på virksomhedens computer, men det er meget begrænset hvor meget de øvrige medarbejdere benytter IT-systemet generelt, da deres arbejde som regel foregår ude på byggepladserne.

Regnskabskonsulenten som tidligere anført, står for alt bogføring og afstemninger. I det den eksterne regnskabskonsulent både bogfører og afstemmer selv sin bogføring viser at der ikke bliver gjort meget i denne virksomhed ud af funktionsadskillelsen hvilket er et almindeligt og ofte set problem hos mindre virksomheder.

Princip 11:

Hvad angår de teknologiske sikkerheder (IT-sikkerhed) er dette ikke noget man fokuserer specielt meget på i denne virksomhed. Der er heller ikke etableret retningslinjer eller politikker omkring IT sikkerheden. Dog har man lavet nogle adgangsbegrænsninger, til selve lønsystemet og bogføringssystemet er det kun Anders Andersen og regnskabskonsulenten som har adgang.

Der er heller ikke fokus på backup hvis noget data skulle forsvinde eller hvis der skulle opstå en eller anden form for uheld i virksomhedens lokaler.

Princip12:

I Murer ApS er der ingen formelle procedurer og politikker omkring kontrolaktiviteter. Anders Andersens daglige gang i virksomheden og den direkte involvering i driften hjælper med at skabe en idé om hvordan virksomhedens forretningsgange burde være. Når det er sagt så er det et emne som Anders Andersen ikke går yderligere op i og har ikke tænkt sig at bruge mange ressourcer på.

Igen her kan det påpeges at selv om kontrolaktiviteter ikke er noget som Anders Andersen tænker på i sin dagligdag når han driver sin virksomhed, så er det ikke fordi de er ikke eksisterende i virksomheden, spørgsmålet er bare hvor effektive de er.

5.3.4 Information og kommunikation

Princip 13:

Murer ApS har ingen formelle politikker og procedurer til opbevaring af deres information.

Princip 14:

Hos Murer ApS er kommunikationen uformel og i de fleste tilfælde kommunikerer der mundligt ud til medarbejderne og omvendt. De har ikke fastlagte eller regelmæssige personalemøder, men hvis behovet opstår en sjælden gang bliver møderne afholdt.

Princip 15:

Hos Murer ApS er den eksterne kommunikation også nødvendig og vigtig som i alle andre virksomheder. Denne kommunikation kan foregå mundlig som skriftlig, alt afhængigt af situationen. Nogen gange kommunikerer der skriftligt, via mail til ens revisor, og hvis det er bare et enkelt og hurtigt spørgsmål, så bliver der kommunikeret mundtlig via telefonen, og ved større formelle begivenheder bliver der afholdt et møde face to face. Kommunikation f.eks. til kunder eller leverandør kan også skiftevis være via en e-mail eller en kort telefonsamtale, alt afhængigt af situationen. Anders Andersen fortrækker dog den mundlig kommunikation, isæt via telefon.

Igen her ses det at selv om man ikke har formelle politikker og procedure om information og kommunikation i virksomheden så findes den og ser ud til at fungere.

5.3.5 Overvågningsaktiviteter

Princip 16:

Overvågning i ”Murer” ApS bliver udført på en ret simpel måde. Anders Andersen holder gennem sin daglige involvering i virksomheden øje med at alt er som det skal være. Ud over dette bliver der ikke foretaget noget specifikt.

Princip 17:

Anders Andersen kommunikerer de fejl som skulle opstå direkte til sine medarbejdere, så dette kan blive rettet op.

Samlet kan man sige ved at analysere kontrolaktiviteterne i virksomheden ved hjælp af COSO- begrebsramme, få man et overblik over hvad der bliver foretaget i virksomheden i forhold til de interne kontroller. Rammen er i dette tilfælde blevet brugt til at få overblik over de interne kontroller i Murer ApS. Ved hjælp af denne analyse er man også kommet frem til mangler der er i de interne kontroller i denne virksomhed. Det er typisk for mange virksomheder af denne type/størrelse.

I det følgende afsnit vil jeg opstille de mangler som vurderes at være væsentlige.

5.4 Mangler i interne kontroller i "Murer" ApS:

Selvom man ikke har den største fokus på de interne kontroller, i hvert fald ikke bevidst, viser overstående at man alligevel kommer rundt om mange af punkterne i COSO's begrebsramme, men til trods for dette, er det tydeligt at der findes mangler og udfordringer mht. de interne kontroller i Murer ApS. Disse vil blive remset op nedenunder:

- 1) I forhold til salg er der risiko for fejl i periodiseringen, på grund af den måde Anders Andersen håndterer sine bilag på. Som regel sætter han bilag i mappen som er blevet betalt, men det forekommer at han til tider glemmer faktura, som er fra den pågældende periode, men som ikke er blevet betalt. Det gør at der både er risiko for, at man ikke har det revisende billede af omsætningen, men også at periodiseringen. og dermed tilgodehavende ikke viser det korrekte billede.
- 2) Lidt ligesom ved salgsfaktura er der risiko for at ikke alle skyldige kommer med i den "rigtige" periode, og at man dermed risikerer ikke at have det 100% retvisende billede på de skyldige poster, her er der også risiko for, at man gå glip af noget momsfradrag for den givende periode.
- 3) I det at Anders Andersen ikke altid er god til, at leve op til aftalen om. at han kigger lønnen igennem inden den bliver sendt til udbetaling, opstår der en risiko for fejl i udbetalingen, men også risiko for besvigelser.
- 4) Afstemninger bliver lavet af den eksterne regnskabsassistent, som også bogfører. Der er ingen, som kan kontrollere, om hun har lavet fejl.
- 5) IT-systemet er ikke beskyttet på nogen specielt måde og der bliver ikke taget backup af data.

- 6) Anders Andersen er selv med ude på mange af mureropgaverne, men på grund af de mange andre pligter, som han har i virksomheden, sker det, at han ikke har mulighed for at tage med ud på alle byggeopgaver, og tiden gør, at han ikke altid har mulighed for, at kontrollere det færdige arbejde. Når man ikke laver en konstant og gennemført kvalitetskontrol, opstår der risiko for, at nogle kunder evt. bliver utilfredse, med det færdige produkt, der i værste fald kan føre til erstatning.
- 7) I det Anders Andersen ligger inde med rigtig meget information og at der stort set ikke findes nogen skriftlige beskrivelser forretningsgangen, udgør det en risiko ved specielt sygdom. Hvad hvis Anders Andersen falder om og brækker arme og ben og ikke er i stand til at give oplysninger, hvad vil der så ske med virksomheden, hvem skal levere de nødvendige oplysninger til f.eks. regnskabsassistenten?
- 8) Der er ikke nogen bestemte procedure omkring lager.
- 9) De varer som bliver bestilt, bliver ikke altid kontrolleret – således ved man ikke om det bestilte svarer til hvad der er leveret.

Det næste vigtige spørgsmål er, hvordan kan COSO-begrebsramme hjælpe de mindre virksomheder med de interne kontroller. Ovenstående viser nogle problematikker, som sandsynligvis mange mindre virksomheder kæmper med. En af de helt store udfordringer på interne kontroller som denne virksomhed har, og som sandsynligvis går igen hos mange virksomheder i den størrelse, er mangel på funktionsadskillelse. Der er i virksomheden få ressourcer, som gør at det faktisk er umuligt, at opretholde denne funktionsadskillelse.

5.5 Forsalg til forbedring.

I de næste afsnit vil jeg prøve at lave en analyse for at belyse hvordan man kan anvende de interne kontroller i praksis i forhold til risikostyringen. Jeg vil naturligvis tage udgangspunkt i Murer ApS og bruge denne virksomhed som eksempel.

Når vi taler risikostyring kan en risiko håndteres på flere forskellige måde¹¹⁹:

Dele

Ledelsen har også den mulighed at de kan vælge at dele en risiko- dette kan ske ved outsourcing eller forsikring

Reducere

Ledelsen kan vælge at reducere en risiko, og dette kan gøres ved f.eks. indførelse af en eller flere kontroller.

Undgår

Ledelsen kan vælge at fjerne den pågældende aktivitet med den identificerede risiko og på den måde sikre sig.

Acceptere

Ledelsen kan vælge at acceptere den identificerede risiko, ikke fortage sig yderligere. Dette kan der være forskellige grunde til.

Når vi arbejder med risikostyringen, vil man kigge på hvad der kan gå galt, og hvilke kontroller skal der etableres for at undgår dette? Man skal se på min illustration oppe fra og ned, hvor accept af en risiko er sidste udvej, hvis man vurderer, at andet ikke er muligt.

Punkt 1:

Hvis vi starter med det første punkt som man er kommet frem til under analysen under afsnit 5.4, ses det at fejl i periodisering kunne udgøre en risiko for at man ikke får et retvisende billede af regnskabet. Da man vurderer, grundet begrænset adgang til virksomhedens data, at der er for at regnskabsassistenten ikke få alle bilag med i bogføringen, og at der dermed er en sandsynlighed for at der er en fejl i periodiseringen. Det er vigtigt at løse denne problemstilling. Til dels for at man får alt med i regnskabet og på den måde få afdækket revisionsmålet fuldstændighed, og til dels for at man kan holde styr på, hvilke debitorer, som endnu ikke har betalt, så man kan rykke dem ved behov. Ud over at det er vigtigt, at der er styr på omsætningen i forhold til regnskabet, er det også vigtigt at ejeren i "Murer" ApS kan

¹¹⁹ Egen tegning- dog inspireret af Undervisningsmateriale VO3 – Finansial Risk Management, side 6

stole på de tal, som er i regnskabet og få rykket kunder, så virksomheden ikke går glip af indtjeningen.

Det man kan gøre for at *reducere* denne risiko er, at Anders Andersen dele de excel-ark hvor han selv laver faktureringen med regnskabskonsulenten. Her kan regnskabskonsulenten ved hjælp af den manuelle IT kontrol sammenligne bogføringen i økonomisystemet med, de fakturer fra Anders Andersens excel-ark. På den måde kan man kontrollere om alt er med i bogføringen, for den givende periode og om alt er periodiseret korrekt, samt om man dermed har alle tilgodehavende med. Ved at udføre denne kontrol sikrer man sig nøjagtighed af de beløb som er inde i systemet vedrørende omsætningen, ejeren kan på denne måde holde styr på hvilke kunder der evt. mangler at betale deres regninger og rykket for disse i tiden, men samtidig *reducere* risikoen for at gå glip af noget indtjening, og samtidigt har man sikret revisionsmålene som forekomst, fuldstændighed og nøjagtighed.

Punkt 2:

Denne problemstilling omhandler risiko ved, at man ikke får alle købsfakturer med i den rigtige periode. Konsekvensen af denne risiko kan være, at man ligesom under punkt 1 får fejl i periodiseringen, og dermed ikke har det helt retvisende billede i regnskabet. En anden konsekvens er, at man ikke få fradrag for den moms, som man har ret til i den givende periode. For at *reducere* denne risiko kan man vælge, at kombinere nogle manuelle og it-manuelle kontroller, hvor man f.eks. en gang i kvartalet, inden momsafregningen stemmer de 5 største kreditor af, da man i "Murer" ApS typisk fortager størstedelen af indkøb hos disse 5. Til dels vil man på denne måde opfylde fuldstændigheden, men også nøjagtigheden ved at man sikrer at alt er bogført nøjagtigt på kroner og øre, derudover vil man reducere risiko af manglende momsfradrag i den givne periode.

Punkt 3:

Her er problematikken, at Anders Andersen ikke lever altid på til kravene om, at kontrollere lønnen inden den bliver kørt. Dette gør, at der både er risiko for fejl i lønnen, men også risiko for besvigelser, og for en virksomhed på størrelse med "Murer" ApS vil en besvigelser kunne koste dyrt. I dette tilfælde kan Anders Andersen vælge at stramme op på sig, og være bedre til at udføre den manuelle kontroller ved at han kontrollerer løn grundigt. En anden mulighed er, at der bliver indført nogle IT-kontroller på området, hvor man f.eks. kunne sætte systemet op

på en måde, så det kun er Anders Andersen der har tilladelse til at udføre bestemte ændringer. En tredje ting man kan vælge, at gøre på dette område, er at *acceptere* den risiko, der er forbundet med, at lederen i "Murer" ApS ikke lever op til aftalen om at kontrollere lønnen, for at reducere risikoen for, at noget går galt i denne proces. Ved at man vælger at acceptere og ikke skal foretage sig yderligere tager man en større risiko, men derimod bliver der også sparet nogle ressourcer og noget tid. Anbefalingen er dog, at lederen i Murer ApS strammer op på sin disciplin, og kontrollerer lønnen *hver* gang - på den måde vil man *reducere* de risici, som er forbundet med selve løn-processen.

Punkt 4

Dette punkt omhandler, at alle afstemninger bliver lavet af den samme person som også bogfører, og der er ingen, som kan kontrollere, om det er lavet nogle fejl. Her er det funktionsadskillelsen som er et problem, et problem man finder i mange andre mindre virksomheder. Anders Andersen stoler på sin regnskabskonsulents faglige færdigheder og dermed vælger at *acceptere* den risiko der er forbundet med dette. Han mener ikke, at han hverken har tid eller vigtigt af alt kompetencer, til at kontrollere hendes arbejde, og på den anden side har han ikke råd til, at ansatte endnu en som kan være behjælpelig med bogholderiet, hvilket også vil være helt overflydeligt. Anbefalingen i dette tilfælde er, at man accepterer den risiko, som er forbundet med, at det er den samme person som både bogfører og derefter kontrollerer sit eget arbejde. Som nævnt er funktionsadskillelse er et kendt fænomen hos mange mindre virksomheder, og der er umiddelbart ikke meget andet man kan gøre end, at satse på at det går godt og *accepterer* den risiko som er forbunden med manglende funktionsadskillelse.

Punkt 5

I det at der ikke er gjort noget specielt for at beskytte virksomhedens IT-systemer er der en risiko for at uvedkommende kan trænge ind og gøre skade på virksomheden på denne måde. Denne risiko kan *reduceres* ved eksempelvis gode antivirus programmer. Hvis der f.eks. opstår brand i virksomhedens lokaler risiker man at miste vigtige data pga. manglende backup, denne risiko kan *reduceres* ved, at tage backup løbende og gemme det på ekstern harddisk uden for virksomheden.

Punkt 6

Dette punkt omhandler de risici som er forbundet med, at alt arbejde ude hos kunderne ikke bliver kvalitetssikret. Her opstår der risiko for fejl, som ikke bliver opdaget til tiden, men først bliver opdaget af kunderne. For at reducere denne risiko, kunne man foreslå, at Anders Andersen gennemgik alt arbejde, som hans håndværker udfører, men da han kun har 24 timer i døgnet, og i forvejen mange pligter i virksomheden, kan man i dette tilfælde vælge at *dele* denne risiko, ved at man laver en forsikring. I tilfælde af at det skulle opstå erstatningssager vil forsikringen dække denne del. På denne måde opnår dækning i tilfælde af, at man skal betale større erstatninger, og ikke bliver nød til at tage penge direkte ud af virksomheden. En forsikring koster også, men da disse erstatningssager nogen gange kan løbe op i mange tusinder af kroner, er vurderingen at en ansvarsforsikring er den bedste løsning.

Punkt 7

Dette punkt omhandler risiko bl.a. sygdom hos Anders da han er stort set den eneste med nødvendig viden omkring virksomheden, og at der ikke findes nedskrivende procedurer om virksomheden og dens forretningsgange. For sker der ham noget som fører til at han vil være forhindret i at arbejde i en længere periode (worst case scenarie), vil man have det svært med, at se hvordan virksomheden skulle forsætte. Anders, som er virksomhedens eneste ejer og eneste leder har stort set alle oplysningerne og de fleste af disse sidder i hans hoved. Det vil være svært for nogen at sætte sig ind i tingene hurtigt da der ikke er findes noget forretningsgange eller procedurer på de forskellige forretningsområder. Man vil aldrig kunne gardere sig mod en risiko 100 % og slet ikke af denne type, for det er ikke noget man selv er herre over, men det vil gøre det muligt og formentlig også en del lettere for en anden person at sætte sig ind i virksomheden og de daglige gøremål, hvis man altså havde nedskrevne forretningsgange. Denne risiko vil på den måde blive *reduceret*. Mange mindre virksomheder har ikke formelle skriftlige forretningsgange, da man mener, at dette er for omfattende og man vil skulle ofre mange ressourcer, som de enten ikke har eller som kunne bruges mere effektivt et andet sted. Derfor er der mange mindre virksomheder, inklusiv Murer ApS, som vælger enten at *acceptere* denne risiko eller vælger at dele denne risiko - dette kan være i form af *outsourcing* eller en god *forsikring*. At acceptere risikoen eller at dele den kan bedre betale sig i sidste ende i forhold til at man lave store fine forretningsgange som måske kan være lidt overkill for mindre virksomheder. Spørgsmål er også hvor meget vil man bruge de

forretningsgange hvis der skete noget ekstraordinært? Nok ikke særligt meget hos Murer ApS, da Anders Andersen har godt styr på sine daglige gøremål, uden at skulle benytte sig af en fin og stor mappe med beskrivelse af forretningsgangene og dertilhørende processer.

Punkt 8:

Dette punkt omhandler at der ikke er nogle bestemte procedurer omkring lageret. De køber ikke særligt meget ind ad gangen, da de køber ind løbende ved de forskellige opgaver. Købte ting bliver registeret som varelager, og der bliver ikke fortaget yderligere kontroller på dette område. I det, de ikke har den store varelager, som kræver stort overskud og ressourcer, kunne en mulighed være at man overvejer at vælge at skille sig helt af med varelageret og på den måde undgår de risici som er forbundet med dette. Her tænkes primært på hændelser så som naturkatastrofer (storm), kunne gøre varerne ubrugelige og dermed en omkostning for virksomheden, men også på tyveri mv. Da man netop køber løbende ind kunne muligheden med, at man skaffede sig helt af med varelageret være en optimal løsning for en virksomhed som ”Murer” ApS. På denne måde vil man spare på ressourcer og procedurer som er nødvendige når man har et varelager og samtidigt vil man *undgå* de risici som er forbundet med et varelager. Man skal ikke bekymre sig om nogle af varerne forsvinder fra lageret, man skal ikke bruge tid på af tælle op og man sparer tid og ressourcer som man nok kan bruge mere effektivt andre steder i virksomheden.

Punkt 9:

Punkt 9 omhandler risiko for, at man ikke modtager, præcis de varer man har bestilt herunder den præcise mængde. Denne risiko kan *reduceres* ved at man indfører en manuel kontrol på dette område, hvor man manuelt sammenligner faktura med den konkrete bestilling:

1. kontrollere om rigtig vare er modtaget
2. den bestilte mængde som fremgår af faktura
3. det beløb man har betalt, svarer til det beløb man er blevet faktureret for.

Lige det med at kontrollere mængde kan være yderst relevant for en virksomhed som ”Murer” ApS. De køber meget cement til deres byggeprojekter, og for store udsving i den modtagne mængde kan i sidste ende blive en unødvendig omkostning, hvis der bliver snydt med mængden fra leverandørens side, og man ikke selv er opmærksom på at kontrollere dette.

Overstående analyse er en god demonstration af hvordan de interne kontroller kan anvendes i mindre virksomheder ude i praksis, og at virksomheden ret faktisk har gavn af disse kontroller. De findes ikke kun fordi revisorer er glade for at se dem, når de kommer ud i virksomheder, men fordi virksomheder selv har glæde og primært gavn af dem.

I nedenstående tabel vil jeg stille de problemstillinger op som jeg har analyseret mig frem til i Murer ApS for at give et nemt overblik over hvordan man foreslår de eksisterende risici i Murer ApS kan håndteres.

Punkt nr.	Beskrivelse af risiko	Handling
1	Risiko for fejl i periodisering ved salg	Reducere
2	Risiko for fejl i periodisering ved køb	Reducere
3	Risiko for fejl og besvigelser i forbindelse med udarbejdelse af lønnen	Reducere
4	Problemer med funktionsadskillelse	Acceptere
5	Manglende beskyttelse af IT samt manglende backup af data	Reducere
6	Manglende kvalitetssikring af færdigt arbejde ude hos kunderne	Dele
7	Manglende forretningsgange	Acceptere eller Dele
8	Lager, manglende procedure omkring lager, optælling.	Undgå
9	Risiko for at man modtager forkert mængde ved bestilling	Reducere

Overstående analyse af de eksisterende risici som opstår i ”Murer” ApS, grundet mangel på interne kontroller, giver et billede af hvordan man kan anvende disse. De kan anvendes til at styre de risici som opstår, og i sidste ende bidrage til at de data man trækker ud af systemet er korrekte og pålidelige.

For at lave en kort opsummering af overstående analyse, kan man sige at de interne kontroller i dette tilfælde kan anvendes til flere formål i ”Murer“ ApS. De interne kontroller kan anvendes til at sikre, at revisionsmål som fuldstændighed, nøjagtighed, periodisering mv. bliver opfyldt. Dette gør, at man sikrer, at alle de transaktioner som vedkommer virksomheden, er med og nøjagtige, og at de er ført i de korrekte perioder. Et andet punkt hvor de interne kontroller kan anvendes, og som lidt er en forlængelse af den første konstatering, er at gode interne kontroller med til at sikre, at de informationer man trækker ud

af bogføringssystemet er korrekte, og at ledelsen kan stole på disse, når de skal anvende dem til videre arbejde, f.eks. til at tage forskellige strategiske beslutninger eller til tider “bare“ lave en opfølgning på hvordan det går og at man i sidste ende kan få et retvisende regnskab. Et tredje punkt hvor man kan konstatere at de interne kontroller kan anvendes, er at de er med til at styre nogle af de risici som kan opstå i en virksomhed. I “Murer“ ApS var eksempelvis et af risici, at man ikke får alle købsfaktura periodiseret korrekt og dermed ikke får rykket de debitorer, som ikke betaler deres fakturer. Risikoen består i at man går glip af noget indtjening, som kan elimineres ved kontrol, og skabelse af bedre overblik, og dermed sikre at rykke de debitorer, hos hvem man har penge til gode.

5.6 COSO's begrebsramme som værktøj i mindre virksomheder

Ud fra overstående analyse af de interne kontroller i “Murer“ ApS, har jeg forsøgt, at belyse det interne kontrolmiljø i Murer ApS ved hjælp af COSO's fem delkomponenter og de tilhørende 17 principper. Her kommer man frem til, at der i Murer ApS findes interne kontroller, og at man kommer fint omkring store dele COSO's begrebsrammes indhold, dermed ikke sagt at der ikke er mangler. Det fremgår klart og tydeligt udefra overstående, hvilke mangler der er. Det skal siges at listen ikke at udtømmende, man kan sandsynligvis finde flere mangler eller svagheder ved virksomhedens interne kontrolmiljø, men man har valgt at fokusere på de mangler, som er blevet vurderet at være de mest væsentlige, og som i sidste ende kan spille en stor rolle og medføre konsekvenser for virksomheden.

COSO's begrebsramme er i det her tilfælde med til at give overblik over de interne kontroller i virksomheden. Hvis man ikke ved hvor man skal starte, så viser overstående analyse af interne kontroller i “Murer“ ApS netop at COSO er eller kan være et godt redskab til, at få styr på de interne kontroller på en systematik vis.

I de virksomheder, hvor man mener at der ikke er rigtige interne kontroller, eller kun få og meget svage kontroller, kan COSO' være et godt bud på et redskab, som hjælper virksomheden til, at for et internt kontrolsystem på benene. Fordelen ved COSO's begrebsramme er netop, at den giver en ret detaljeret beskrivelse af, hvad det er, der skal ske i hver af de fem delkomponenter. En anden fordel er at begrebsrammen er tiltænkt som et redskab til både mindre og større virksomheder. Man skal ikke være en kæmpe stor

organisation for at kunne benytte sig af COSO's begrebsramme, og dermed får implementeret et solidt internt kontrolsystem.

Oftest kan det være svært at komme i gang, og ved at man har et redskab, man kan følge slavisk, kan både give motivation, men samtidig også et større overblik, som tilfældet er i case-virksomheden "Murer" ApS. I denne konkrete virksomhed mener man ikke, at man gør noget særligt ud af de interne kontroller, hvis man spørger ejeren selv, og han kan hverken forstå hvad det er, eller hvad meningen med det skulle være, men ved nærmere analyse viser det sig at der er interne kontroller i virksomheden. Dette bliver gjort af nødvendighed for at "overleve" og for at virksomheden kører og man kan frit sagt være ligeglad hvad disse hedder. Lige netop dette scenarie kan man forestille sig i mange andre virksomheder, som hverken har lyst eller ressourcer til at lave fine lange forretningsgangsbeskrivelser og fine detaljerede procedure om virksomhedens kontrolsystemer. Derfor er COSO et udmærket værktøj til at få en struktur omkring de interne kontrolsystem og give overblik, og et eventuelt fingerpeg, om hvor der skal sættes ekstra ressourcer ind omkring det interne kontrolsystem. Ved at gå igennem de forskellige steps, som COSO's begrebsramme indeholder får man et godt indblik i hvorfor de interne kontroller er vigtige, og man får på den måde en fornemmelse af, hvad de skal bruges til, og hvordan man kan anvende dem, selvom om man driver en mindre virksomhed og ikke en kæmpe koncern.

I analysedelen og specifikt afsnit 5.3 har man vist, at COSO er et værktøj, som kan være godt som både hjælpeværktøj til at etablere de interne kontroller i en virksomhed, men også som hjælp til at få overblik, og struktur over de kontroller som allerede findes, men på baggrund af analysen, kan man ikke helt undlade, at stille spørgsmålet om, hvorvidt er hele begrebsrammen er en nødvendighed i de mindre virksomheder. Dette vil blive diskuteret i nedenstående afsnit.

5.7 Diskussion af COSO

I analysedelen har man forsøgt, ved hjælp af denne lille case-story om "Murer" ApS, både at belyse hvordan de interne kontroller er i en mindre virksomhed, hvilke udfordringer der kan opstå, og hvordan de interne kontroller kan anvendes i en virksomhed på den størrelse.

I analysen har man inddraget COSO modellen for, at få en struktureret billede af de interne kontroller. Erfaringen viser at mange af de problemstillinger som man kommer frem til i Murer ApS går igen hos mange andre mindre virksomheder. Det store spørgsmål som opstår efter denne analyse er, om der behov for en stor model som COSO til at håndtere de interne kontroller i en mindre virksomhed. COSO er et meget udbredt redskab til at håndtere de interne kontroller og analysen viser at man fint kommer rundt i de forskellige elementer som COSO's begrebsramme indeholder, men de store spørgsmål er om det er nødvendigt at komme gennem alle de fem komponenter med de tilhørende 17 principper i mindre virksomheder for på den måde at kunne styre de interne kontroller og kunne anvende dem til de behov en mindre virksomhed har. Efter at have arbejdet med analysen af "Murer" ApS hvor jeg valgte, at gå alle de 5 komponenter igennem og alle 17 principper hermed, kan man konstatere at det er en lidt "tung" vej at gå i forhold til en virksomhed af Murer ApS størrelse. Det skal understreges at skulle jeg lave de hele om igen vil valget falde på COSO-modellen, men så vil jeg lave en vurdering af hvor meget af det der er behov for - jeg vil nok ikke vælge at gå alle 17 principper igennem.

I analyse delen er det kommet frem at en mindre virksomhed som case virksomheden primært kan anvende de interne kontroller til at få afdækket revisionsmålene, til at kunne stole på de informationer som man trækker ud af sit bogføringssystem og i sidste ende får et regnskab som er retvisende. Ydermere kan kontrollerne bruges til at afdække de risici som man identificerer og vurderer, kan være en trussel for virksomheden. Jeg vil holde fast i at COSO er et godt sted at starte men i mindre virksomheder, hvor man ofte har en ledelse som ikke har en ressource til at sætte sig i hele modellen, og i sidste ende slet ikke behovet, kunne en mere kompetent person f.eks. en revisor eller konsulent være behjælpelig med at udvælge dele af COSO's begrebsramme som er nødvendig til at kunne afdække de interne kontroller og på den måde afdække de behov virksomheden skulle have på dette område. Det kan f.eks. være at man tog udgangspunkt i COSO og konkret vurderede hvilke af de 5 delkomponenter og de 17 principper er nødvendige. Ud fra dette kunne man lave konkrete forslag til hvilken kontroller og afstemninger som er nødvendige for at virksomheden kan få et fornuftigt kontrolmiljø og anvende det til de formål og behov de har.

6. Konklusion

Det er virksomhedens ledelse, som er ansvarlige for de interne kontroller. Virksomhedens ledelse har ansvar for at implementere og vedligeholde de interne kontroller. Ud fra COSO's begrebsramme bliver de interne kontroller defineret som *en proces, der udføres af en virksomheds bestyrelse, direktion og andet personale tilrettelagt for at opnå rimelig sikkerhed for opnåelse af mål i: Drifts-/ aktivitetsmæssig kvalitet og effektivitet, pålidelighed af regnskabsmæssig rapportering og overholdelse af lovgivning*". Derudover opdeler COSO interne kontroller i 5 delkomponenter, kontrolmiljøet, risikostyring, kontrolaktiviteter, information og kommunikation og overvågning. Til de 5 delkomponenter er det i alt 17 principper, som uddyber de interne kontroller mere grundigt og præcist. Det er vigtigt at understrege, at de interne kontroller aldrig kan give virksomheden 100 % sikkerhed for at det ikke går galt og at der ikke opstår fejl og mangler, men de kan derimod være med at reducere sandsynlighed for fejl og mangler. Grunden til at det ikke er muligt, at opnå 100 % sikkerhed skyldes begrænsninger i de interne kontroller. Disse begrænsninger består først og fremmest af de mennesker, som håndterer de interne kontroller. For det første kan en virksomhed have en ledelse, som af forskellige årsager ikke prioriterer de interne kontroller, og de dermed bliver til sidesat, for det andet kan systemerne bryde sammen så det påvirker de interne kontroller, og som nævnt, er det mennesker, som håndterer forskellige processer i interne kontroller, og mennesker kan begå fejl. Det kan man desværre ikke gardere sig helt imod.

ISA 315 definerer de interne kontroller på samme måde som COSO, hvilket giver god mening da netop definitionen i ISA 315 er baseret på COSO modellen.

I ISA 315 lægges der vægt på at kontrolmiljøet i mindre virksomheder adskiller på nogle punkter fra kontrolmiljøet i større virksomheder. I mindre virksomheder er det som regel ejer af virksomheden, som varetager den øverste ledelsesrolle. Dette har både fordel og ulempe. Fordelen er at nogle risici bliver ubetydelige ved, at ejeren har en aktiv involvering i virksomheden. Ulempen kan være at ejerens aktive involvering gør, at visse risici bliver tilsidesat. Mindre virksomheder har heller ikke nødvendigvis elementer i kontrolmiljøet i dokumentform eller forskrevne politikker og procedurer for adfærd, men disse bliver kommunikeret mundligt.

Risikovurderingsprocessen har til hensigt, at dette grundlag for ledelsens vurdering af, hvordan de identificerede risici skal styres. Denne proces er med høj sandsynlighed ikke ligeså formel i mindre virksomheder, her er det oftest ejeren, som gennem sin personlig involvering identificerer, og vurderer risici, som kan være en trussel for virksomheden mål. Det grundlæggende omkring kontrolaktivitet varierer ikke meget fra de store virksomheder, men det er selve mængden, som kan variere da nogle kontroller ikke vil være relevante i mindre virksomheder.

Information og kommunikation er vigtig uanset om der er tale om store eller mindre virksomheder, forskellen ligger "bare" i, at mindre virksomheder sandsynligt ikke har behov for forskrevne regnskabsprocedurer og store sofistikerede regnskabssystemer. Den daglige ledelses tilstedeværelse kan gøre kommunikation nemmere i nogle tilfælde.

Overvågning af kontroller er lige så vigtig i mindre som i større virksomheder. Den daglige ledelses involvering gør overvågningen nemmere, da lederen gennem sin daglig involvering hurtigere vil kunne opdage fejl eller mangler.

Der er ikke specifikke lovkrav om interne kontroller i årsregnskabsloven i forhold til de mindre virksomheder, men dermed ikke sagt at det ikke er en nødvendighed.

Formålet med de interne kontroller er at sikre at den information som bliver genereret, og i sidste ende bliver til et regnskab er retvisende. Virksomhedens ledelse har en interesse i at kunne stole på de oplysninger de trækker ud af f.eks. deres økonomisystem når de skal tage forskellige forretningsmæssige beslutninger - revisionen har en interesse i at de kan levere et regnskab som ikke indeholder væsentlig fejlinformation. For alt dette kan gå op i en højere enhed, er en af formålene med interne kontroller at sikre revisionsmål som forekomst, fuldstændighed, nøjagtighed, periodisering og klassifikation.

De kontroltyper som oftest ses anvendt i mindre virksomheder er manuelle kontroller, IT-afhængige manuelle kontroller, generelle IT kontroller og Applikationskontroller. Den manuelle kontrol udføres udelukkende af mennesker. IT afhængige manuelle kontroller er en kombination af en manuelle kontroller og IT-kontroller.

Generelle IT-kontroller er kontroller, som overordnet forhindrer fejl i IT-miljøet. Det kan f.eks. være at der er etableret passende adgangskontroller som sikrer funktionsadskillelse.

Applikationskontroller benyttes til behandling af transaktioner i individuelle applikationer. En applikationskontrol kan både være både forebyggende eller opdagende, og er som regel udformet til at sikre en pålidelig bogføring.

Den væsentlige forskel på interne kontroller og risikostyring er at interne kontroller er handlinger som er med at sikre virksomhedens mål, eksempelvis at regnskabet ikke indeholder væsentlige fejl og mangler. Risikostyring defineres som en proces hvor virksomhedens ledelse skal danne sig overblik over forskellige faktorer, som kan påvirke virksomhedens indtjening. Interne kontroller og risikostyring har den sammenhæng at når man eksempelvis har et regnskab liggende og man udefra dette skal vurderer, hvordan man skal håndtere de risici som kan true virksomheden er det vigtigt, at man kan stole på de informationer i regnskabet.

Ved hjælp af analysen af en mindre virksomhed kan man konkludere, at der er interne kontroller, og at de fint kan struktureres og sættet ind i COSO's begrebsramme og de 5 delkomponenter med de tilhørende 17 principper. Konklusionen er samtidig at selvom der i mange mindre virksomheder ikke er bevidst fokus på de interne kontroller så er det ikke ensbetydende med at de ikke eksisterer, nogle gange er det bare overladt til tilfældighederne, hvilket er lidt tilfælde i "Murer" ApS som analysen er baseret på.

Selvom man kan konkludere at der forholdsvis er fint kontrolmiljø, er det ikke ensbetydende med, at der ikke er udfordringer, som kan udgøre en risiko for virksomheden. En af de største udfordringer er funktionsadskillelsen som er et problem, som går igen i mange mindre virksomheder. En af de andre udfordringer er at den øverste leder i virksomheden ikke har den store forståelse eller interesse hvad angår den bogføringsmæssige proces i virksomheden. Det medvirker til, at der opstår nogle risici, hvor nogle af dem sagtens kan reduceres ved hjælp af effektive interne kontroller. Et eksempel kan nævnes er, at der er risiko for at ikke alle købsfakturer bliver periodiseret og kommer med i den rigtige periode. Dette gør, at man risikerer at går glip af en del fradrag.

De forskellige udfordringer, som findes i en mindre virksomhed som "Murer" ApS, og som kan udgøre bestemte risici for virksomheden kan håndteres på flere måde. Man kan vælge at dele, reducere, undgå eller acceptere en risiko. Det at man vælger, at acceptere en risiko

anbefales typisk ved, at man ikke kan se en anden udvej, dette er tilfældet med problematikken omkring den manglende funktionsadskillelse. Mange mindre virksomheder har få ansatte og oftest en enkelt person, som sidder med bestemte processer og der er hverken behov eller økonomiske ressourcer til at ansatte flere. I dette tilfælde må man acceptere den udfordring og risiko som er forbundet med den manglende funktionsadskillelse.

En anden udfordring som det kan klart anbefales at man gøre noget ved for at reducere den risiko som er forbundet omkring denne, er eksempelvis processen omkring lønnen, som ikke altid bliver kontrolleret inden den bliver udbetalt. Dette udgør risiko for besvigelser, og denne risiko kan reduceres ved mere effektive kontroller på området.

Den samlede konklusion på den overordnede problemstilling som er – *Interne kontroller – hvordan kan de anvendes i mindre virksomheder* er, at interne kontroller er nødvendige også i mindre virksomheder og kan anvendes til flere formål. De interne kontroller kan anvendes til, at sikre den information som man trækker ud af ERP-systemet er pålideligt, og at virksomhedens ejer, og ledelse kan trygt benytte denne information til, at følge op på hvordan det går i virksomheden, men også til overordnet styring af denne. De kan anvendes til at sikre virksomhedens mål som f.eks. regnskabsaflæggelse. Interne kontroller kan også anvendes til at reducere nogle af de risici som man identificerer i mindre virksomheder.

COSO er et fint værktøj og kan både hjælpe virksomheder med at få interne kontroller på benene i en virksomhed og hjælper med strukturen omkring de interne kontroller, men det kan konkluderes at ikke altid er nødvendigt med alle 5 delkomponenter og alle 17 principper i en mindre virksomhed.

7. Perspektivering

Når man laver en afhandling, kan man altid se i bagespejlet og reflektere over hvad man kunne have gjort anderledes.

For at løse problemstillingen Interne kontroller- hvordan kan de anvendes i mindre virksomheder har jeg fravalgt mig benyttelse af en spørgeskemaundersøgelse eller interview. Hvis jeg havde mere tid, ville jeg nok have valgt interview ved side af case story. Ved et interview kunne man undersøge hvad medarbejdernes konkrete holdning er til de interne kontroller og deres bud på hvordan disse kan anvendes.

I opgaven har jeg valgt COSO's begrebsramme som værktøj til at definere de interne kontroller, man også til at strukturere de interne kontroller i case virksomheden "Murer" ApS og på denne måde finde de fejl og mangler i virksomhedens kontrolsystem. Som jeg allerede kommer ind på i diskussions afsnittet har jeg valgt en lidt "tung" vej ved at gennemgå alle de 5 delkomponenter igennem med de 17 tilhørende principper. Selv om jeg kommer igennem og det sagtens kan lade sig gøre, så kan jeg konkludere nu at det ikke er nødvendigt i en mindre virksomhed på størrelse med "Murer" ApS. Hvis jeg skulle gøre denne del om igen ville jeg nok udvælge nogle af de 17 principper som jeg finder relevant og evt. lave et konkret forslag til hvile kontroller som er nødvendige for at man kan anvende de interne kontroller til de formål og behov der er nødvendige for en mindre virksomhed.

Litteraturliste

Bøger:

- Christina Maria Davidsen (2008) - Intern kontrol i Revisionsprocessen
- Christina Maria Davidsen, Henrik Parker, Martin Samuelsen og Sumit Sudan (1. Udgave 2. oplag 2013) - Revision i praksis
- Christina Maria Davidsen, Henrik Parker, Martin Samuelsen og Sumit Sudan (1. Udgave 2. oplag 2013) - Revision i praksis - Eksempelsamling
- COSO – Internal Control – Integrated Framework – September 2012
- Aasmund Eilifsen, Willian F. MEssier Jr., Steven M. Glover og Douglas F. Prawit – Auditinh & Assurance Services

Love:

- FSR – internationale revisions standarder
- Årsregnskabsloven
- Revisorloven

Artikler:

- Pwc - COSO's begrebsramme giver struktur i arbejdet med interne kontroller
<https://www.pwc.dk/da/services/revision/interne-kontroller/coso-begrebsramme.html>
- Pwc – Virksomhedskriminalitet er fortsat stigende, “cybercrime“ nu på 3. pladsen over største trusler <https://www.pwc.dk/da/presse/meddelelser/crime-survey-2011.html>
- Deloitte- Ny begrebsramme fra COSO-komitten
<https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/audit/articles/Ny-begrebsramme-fra-COSO-komiteen.html>
- Børsen - styring af CSR ved anvendelse af interne kontroller (2012) -
http://ledelse.borsen.dk/article/view/498/ekstern_kommunikation_og_rapportering/artikel/styring_af_csr_ved_anvendelse_af_interne_kontroller.html
- FSR – Revision og årsregnskaber – Hvem står for mål for årsregnskaberne? (Juni 2014, 2. Udgave) [file:///Users/md/Downloads/FSR-Revisionsfolder%20\(1\).pdf](file:///Users/md/Downloads/FSR-Revisionsfolder%20(1).pdf)

Hjemmesider:

- www.coso.org
- www.borsen.dk
- www.deloitte.dk
- www.economic.dk
- www.erhvervsstyrelsen.dk
- www.fsr.dk
- www.pwc.dk
- <http://www.risikoanalyser.dk/Vejledning-i-it-risikostyring.php>

Andet:

- Undervisningsmateriale V03 – Financial Risk Management af Leif Christensen
- IQuality of informations, Leif Christensen 2016 - Internal Controls – Management accounting and controls systems