

Fra teori til praksis: Revisors og ledelsens ansvar ved besvigelser



Aalborg universitet – cand.merc.aud.

Afhandling af Maja Gramstrup Kristensen, Pernille Krarup Kirkegaard og Louise Lindgaard
Jørgensen

Vejleder: Jesper Andersen

1. december 2025

Anslag: 219.948

Titelblad

Titel: Fra teori til praksis: Revisors og ledelsens ansvar ved besvigelser

Studie: Cand.merc.aud.studiet ved Aalborg Universitet

Semester: Efterår/vinter 2025

Vejleder: Jesper Andersen

Afleveringsdato: 1. december 2025

Anslag: 219.948

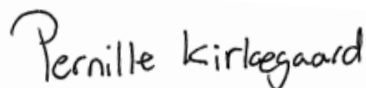
Antal sider: 91,6

Udarbejdet af og studienummer: Maja Gramstrup Kristensen (20220768), Pernille Krarup Kirkegaard (20212310) og Louise Lindgaard Jørgensen (20230610)

Underskrift



Maja Gramstrup Kristensen



Pernille Krarup Kirkegaard



Louise Lindgaard Jørgensen

Indhold

1. Introduktion.....	1
1.1 Indledning	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.2.1 Problemformulering.....	2
1.3 Afgrænsning.....	3
2. Metode	5
2.1 Afhandlingens opbygning.....	5
2.2 Videnskabsteori.....	6
2.3 Case study	8
2.4 Dataindsamling	10
2.4.1 Primær data	10
2.4.2 Sekundær data.....	13
2.5 Lovgivning.....	14
3. Teori/redegørende afsnit	15
3.1 Besvigelser.....	15
3.1.1 Typer af besvigelser.....	15
3.1.2 Besvigelsestrekanter.....	17
3.2 Revisors ansvar ved opdagelse af besvigelser	19
3.2.1 ISA 240	19
3.2.2 Revisionsprocessen	20
3.2.3 Audit Risk Model (Revisionsrisikomodellen)	22
3.3 Ledelsens ansvar	24
3.3.1 Corporate Governance	24
3.3.2 COSO-modellen.....	25
3.4 Forventningskløft.....	26
4. Analyse OW Bunker	27
4.1 Præsentation af OW Bunker-sagen	27
4.1.1 Tidslinje	29
4.2 Besvigelsestrekanter.....	30
4.2.1 Besvigelsestrekanter – ledelsen i Danmark	30
4.2.2 Besvigelsestrekanter – ledelsen i Singapore	31
4.2.3 Opsummering besvigelsestrekanter.....	33

4.3	Revisors ansvar i forbindelse med besvigelser	34
4.3.1	Baggrund og kritik	34
4.3.2	Revisionsprocessen i OW Bunker	36
4.3.3	Revisionsrisikomodellen.....	40
4.3.4	Vurdering af revisors ansvar	41
4.4	Ledelsens ansvar	43
4.4.1	Lovgivning.....	43
4.4.2	Corporate governance	44
4.4.3	COSO-analyse.....	48
4.4.4	Vurdering af ledelsens ansvar	50
4.5	Konklusion OW Bunker	51
5.	Analyse Nordthy	52
5.1	Præsentation af Nordthy-sagen	52
5.2	Besvigelsestrekanten.....	54
5.2.1	Pres.....	54
5.2.2	Mulighed.....	54
5.2.3	Rationalisering	55
5.2.4	Opsummering – besvigelsestrekant	55
5.3	Revisors ansvar i forbindelse med besvigelser	55
5.3.1	Baggrund.....	56
5.3.2	Revisionsprocessen i Nordthy Food	57
5.3.3	Revisionsrisikomodel.....	59
5.3.4	Vurdering af revisors ansvar	60
5.4	Ledelsens ansvar	61
5.4.1	Lovgivning.....	61
5.4.2	Corporate governance	62
5.4.3	COSO.....	63
5.4.4	Delkonklusion	65
5.5	Samlet konklusion Nordthy-sagen.....	65
6.	Sammenligning af de to cases.....	67
6.1	Sammenligning af besvigelsestrekanten	67
6.2	Sammenligning af revisors ansvar	68
6.3	Sammenligning af ledelsens ansvar	70

7.	Erstatningsansvar	73
7.1	Ledelsens erstatningsansvar	73
7.2	Revisors erstatningsansvar	73
7.3	Samlet vurdering	74
8.	Forventningskløften i OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen	75
8.1	Forventninger til ledelsen	75
8.2	Forventninger til revisor	75
8.3	Mediernes rolle i forhold til forventningskløften	77
8.4	Forventninger til erstatningsansvarlig	77
8.5	Samlet vurdering	78
9.	Diskussion	79
9.1	Hvordan fungerer revisionsrisikomodellen	79
9.2	Hvor opstår der gråzoner i reguleringen af ISA	81
9.3	Er forventningskløften mellem revisor og offentligheden et problem	82
9.4	Hvordan fungerer ledelsesmodellerne	84
9.5	Ansvarsfordelingen mellem ledelse og revisor	85
10.	Konklusion	91
11.	Perspektivering	93
12.	Bibliografi	95

Abstract

This thesis examines the distribution of responsibility between auditors and management in relation to fraud. When fraud occurs in companies, public debate often arises about why it was not detected earlier, particularly regarding the auditor's role in the process. The purpose of the thesis is to analyze how responsibility and control are defined in theory and regulation, how they are carried out in practice, and how they manifest in specific cases. The thesis aims to provide a deeper understanding of the auditor's role and responsibilities, as well as how expectations toward auditors align with actual auditing practices.

The thesis is based on two current and widely discussed cases: OW Bunker and Nordthy. Both cases involve fraud and have raised questions about the auditor's responsibility and the effectiveness of management's control of the environment. By analyzing these cases, it becomes possible to identify patterns related to fraud, assess the auditor's actions, and highlight management's role in fraud prevention. The analysis is structured around key theoretical concepts such as the fraud triangle, the audit risk model, the COSO framework, and principles of Corporate Governance. In addition, the concept of the expectation gap is included to describe the difference between public expectations of auditors and the actual role defined by legislation and auditing standards.

Methodologically, the thesis is grounded in a social science approach and applies a deductive method, where theory is used to analyze practice. A multiple-case study has been conducted using both primary and secondary data. Primary data was collected through semi-structured interviews with state-authorized public accountants, while secondary data consists of legislation, academic literature, and publicly available documents. The combination of these data types enables a nuanced analysis of the auditor's role in practice and contributes to a broader understanding of the challenges associated with fraud.

The analysis shows that fraud typically arises in complex organizational contexts where both management and auditors play critical roles. In the OW Bunker case, weaknesses in risk management and internal controls contributed to the fact that the fraud was not detected in time. In the Nordthy case, challenges emerged in connection with the acquisition of a subsidiary, which has led to an ongoing dispute in which the new owner claims that the previous owner manipulated the financial statements during the transaction. In both cases, the auditor was subject to criticism, highlighting the expectation gap that exists between the auditing profession and the public. The analysis further shows that the auditor's work is

highly dependent on management's cooperation and the availability of information, which limits the auditor's ability to uncover all forms of fraud.

The thesis concludes that the primary responsibility for preventing and detecting fraud lies with management, who must ensure a strong control environment and clear allocation of responsibilities. The auditor plays an important role in assessing and testing these controls but cannot guarantee that all types of fraud will be detected. There is a need for better communication about the auditor's role and limitations-both within companies and in public discourse. The auditing profession should actively work to align expectations and clarify what an audit entails and does not entail. Finally, the thesis points to the necessity of continuous development of auditing standards and control systems to meet the complex challenges modern companies face in relation to fraud.

1. Introduktion

1.1 Indledning

Besvigelser er et begreb vi desværre ikke kan komme uden i forbindelse med regnskabsaflæggelse og forekommer med jævne mellemrum både nationalt og internationalt. De varierer i karakter, varighed og omfang, og kan være alt fra mindre uregelmæssigheder til omfattende og systematiske svindelforhold. Når større besvigelser opstår både i mindre og større selskaber får de ofte massiv medieomtale, særligt hvis der er tale om betydelige økonomiske tab. Her reagerer offentligheden ofte med forargelse og stiller spørgsmål ved hvordan dette kunne ske. Dertil bliver der ofte stillet spørgsmålet, hvorfor blev besvigelserne ikke forhindret eller opdaget tidligere. I forlængelse heraf rettes blikket mod revisoren, og det velkendte spørgsmål opstår, "Hvor var revisoren?". (Christensen , Kristensen, & Warmin-Rasmussen, 2015, s. 12)

Ansvarsfordelingen mellem ledelsen og revisor i relation til besvigelser er et centralt og ofte diskuteret emne, og berører balancen mellem kontrol, tillid og uafhængighed. Grundlæggende er det ledelsen, der har det overordnede og primære ansvar for at forebygge, opdage og reagere på besvigelser i selskabet. Dette ansvar er forankret i både lovgivning samt principperne for god selskabsledelse.

At ledelsens ansvar er så væsentligt, understreges også af de seneste tendenser i erhvervslivet. Ifølge PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey 2024 har 33 % af danske selskaber været udsat for svindel eller økonomisk kriminalitet inden for de seneste to år. Selvom dette er den laveste andel siden 2018, hvor næsten halvdelen (49 %) oplevede økonomisk kriminalitet, viser undersøgelsen, at truslen fortsat er betydelig. (Hopkins & Stukan, 2024) PwC's partner og leder af Risk Assurance, Trine Hopkins, fremhæver, at de kriminelle stadig bliver mere kreative, og at præventive kontroller ikke altid er tilstrækkelige, hvis selskaberne ikke følger med udviklingen. Hun fremhæver behovet for, at danske selskaber arbejder proaktivt med besvigelsesforebyggelse gennem implementeringen af et fraud management-program. (Hopkins & Stukan, 2024)

Selvom ledelsen har det overordnet ansvar, spiller revisoren en væsentlig rolle i at skabe tillid til den finansielle rapportering. I revisorens daglig arbejde kan det dog være svært at opdage besvigelser, da revisionsprocessen ofte sker på bagkant. Hertil kommer, at det i praksis langt hen ad vejen er ledelsen der har ansvaret, og lige meget hvor dygtig og grundig en revisor er

vil besvigelser altid kunne finde sted. Ledelsen har nemlig en forpligtelse til at forebygge besvigelser i form af, at oprette de nødvendige interne og eksterne kontroller.

Denne afhandling undersøger ansvarsfordelingen mellem ledelse og revisor i relation til besvigelser, med udgangspunkt i to konkrete sager: OW Bunker og Nordthy. Begge sager har været genstand for omfattende medieomtale og rejst spørgsmål om, hvor ansvaret ligger, når regnskabsmanipulation finder sted. OW Bunker-sagen er en af de mest omtalte danske erhvervsskandaler, hvor børsnotering og efterfølgende konkurs medførte store tab for investorer. Nordthy-sagen er nyere og omhandler regnskabsfejl i et selskab opkøbt af Nordthy koncernen i 2023, hvor der fortsat er uafklarede spørgsmål om ledelsens og revisors ansvar.

1.2 Problemstilling

Besvigelser i regnskabsaflæggelsen rejser væsentlige spørgsmål om ansvar og kontrol, særligt i forhold til revisorens rolle og ledelsens forpligtelser. Selvom revisoren ofte bliver genstand for kritik i mediedækningen af større besvigelssager, er det i praksis ledelsen, der har det primære ansvar for regnskabets rigtighed. Problemstillingen centrerer sig derfor om, hvordan ansvarsfordelingen mellem revisor og ledelse er fastlagt i teori og regulering, samt hvordan fordelingen udmøntes i praksis blandt andet ved belysning af hvilke styrker og svagheder der kom til udtryk i konkrete sager som OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen.

1.2.1 Problemformulering

Hvordan er ansvarsfordelingen mellem revisors professionelle forpligtelser og ledelsens ansvar i relation til besvigelser fastlagt i teori og reguleringer, hvordan afspejles den i praksis, og hvilke udfordringer afsløres gennem OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen?

For at belyse problemstillingen er der udarbejdet en række underspørgsmål, der er relevante i relation hertil:

- Hvad er besvigelser og hvordan opstår disse?
- Hvad er ledelsens rolle og ansvar?
- Hvad er revisors rolle og ansvar?
- Hvordan er ansvarsfordelingen mellem ledelse og revisor?

Underspørgsmålene er udarbejdet for at belyse delelementerne i problemstillingen.

1.3 Afgrænsning

Afsnittet har til formål at præcisere de til- og fravalg, som er foretaget i denne afhandling.

Afhandlingens formål er at undersøge revisor og ledelsens ansvar i relation til besvigelser. Andre aktører f.eks. bestyrelsen, intern revision og tilsynsmyndigheder behandles kun i det omfang, det har betydning for vores analyse af revisors og ledelsens ansvar, og ellers afgrænses der fra disse.

Af ISA 240 fremgår der to former for besvigelser, regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver. I afhandlingen er begge besvigelsestyper omtalt, dog vil fokus i analysen være på regnskabsmanipulation, hvorfor der afgrænses fra misbrug af aktiver.

I forbindelse med brugen af revisionsprocessen, er der valgt at afgrænse til de dele af processen, som har til primær opgave at opdage besvigelser. Der er valgt at fokusere på de dele af processen, som er fundet relevante i forhold til revisors ansvar og opdagelse af besvigelser, og den øvrige del af revisionsprocessen vil derfor kort blive nævnt men ikke anvendt til vores videre analyse.

For at afgrænse begrebet selskab i denne afhandling, henvises der udelukkende til selskaber, der er underlagt revisionspligt. Der henvises derfor til selskaber der har en revisor tilknyttet, og ikke selskaber der er undtaget revisionspligt.

I denne afhandling tages der udgangspunkt i dele af COSO-modellen som analytisk ramme til, at forstå og vurdere interne kontroller i relation til besvigelser. Det er dog væsentligt at afgrænse, at afhandlingen ikke inddrager samtlige elementer i modellen i fuldt omfang. Dette skyldes, at en komplet analyse af alle fem komponenter ville kræve en betydeligt mere omfattende undersøgelse og adgang til detaljerede interne processer i den pågældende organisation, hvilket ligger uden for rammerne og formålet med denne afhandling.

Corporate Governance-analysen af Nordthy-sagen afgrænses fra aspekter, der omhandler bestyrelsens rolle og ansvar, idet Nordthy Food ApS ikke har en etableret bestyrelse.

I forbindelse med besvigelser i OW Bunker, afgrænses der udelukkende til kun at være de besvigelser der er opstået i danske selskaber og kun de forventninger der er til revisorerne i Danmark. I forbindelse med besvigelsestrekanter og ledelsesansvar bliver der analyseret et stykke med Lars Møller, og hans rolle.

Der afgrænses fra at anvende alle sider i de benyttede kilder. F.eks. er der i OW Bunker-sagen anvendt en rapport der er udarbejdet til kreditor i sagen, som omfatter 401 sider, hvor kun enkelte relevante sider er inddraget. Disse sider er udvalgt på baggrund af deres direkte relevans for afhandlingens problemstilling. Øvrige dele af rapporten, der ikke vurderes at bidrage væsentligt til analysen, er derfor udeladt.

I forhold til Deloitte's indbringelse for revisornævnet er det udelukkende det første forhold der arbejdes med i afhandlingen og de øvrige forhold afgrænses der fra i relation til afhandlingens omfang.

Undersøgelsen i denne afhandling baserer sig udelukkende på offentligt tilgængeligt materiale herunder årsrapporter, pressemeddelelser, dokumenter fra offentlige myndigheder samt sekundær litteratur. Der er ikke anvendt fortroligt, internt eller ikke-offentliggjort materiale fra selskabet eller andre aktører. Denne afgrænsning er nødvendig af hensyn til tilgængelighed og adgangsforhold, men den har også metodiske konsekvenser.

Begrænsningen indebærer, at visse aspekter af den interne kontrol, selskabets beslutningsprocesser og eventuelle interne vurderinger af risici eller besvigelser ikke kan belyses i fuldt omfang. Analysen må derfor tage udgangspunkt i det billede, der kan tegnes gennem offentlige kilder, hvilket kan indebære en vis usikkerhed eller mangel på nuancer i forhold til faktiske interne forhold. Afgrænsningen til offentligt materiale er dog metodisk forsvarlig, da formålet med afhandlingen ikke er at gennemføre en intern revisionsundersøgelse, men at foretage en teoretisk og dokumentbaseret analyse af ansvarsfordelingen mellem revisor og ledelse på baggrund af tilgængelig dokumentation.

2. Metode

I det følgende afsnit redegøres der for de videnskabsteoretiske tilgange og metodiske valg, der ligger til grund for afhandlingens udarbejdelse.

2.1 Afhandlingens opbygning

Afhandlingens undersøgelsesdesign er tilrettelagt med henblik på at besvare den opstillede problemformulering og de tilhørende underspørgsmål på en systematisk og sammenhængende måde. Designet tager udgangspunkt i en aktuel og relevant problemstilling, hvor revisors rolle og ansvar i forbindelse med besvigelser undersøges i lyset af både teori og praksis. Med afsæt i sagerne om Nordthy og OW Bunker, som begge har været genstand for betydelig medieomtale og offentlig debat, søges det belyst, hvordan ansvarsfordelingen mellem revisor og ledelse er reguleret, og hvordan den udspiller sig i konkrete tilfælde.

Undersøgelsen indledes med en teoretisk og begrebsmæssig afklaring, hvor centrale modeller og begreber som besvigelsestrekanten, revisionsrisikomodellen, ledelsens ansvar og forventningskløften introduceres. Disse danner det analytiske fundament for afhandlingens videre arbejde. Herefter følger en empirisk analyse af de to udvalgte sager, hvor der foretages en dybdegående gennemgang af besvigelsens karakter, revisors handlinger og ledelsens rolle. Analysen struktureres omkring de samme teoretiske begreber for at sikre sammenlignelighed og konsistens.

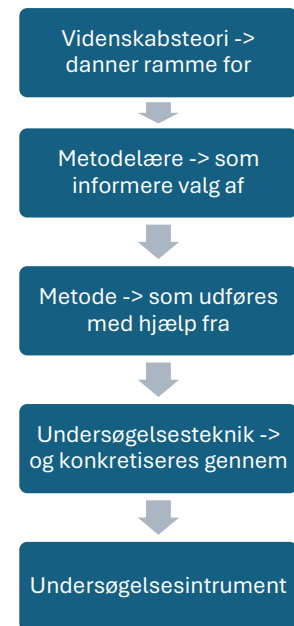
På baggrund af de to delanalyser foretages en komparativ diskussion, hvor ligheder og forskelle i ansvarsfordeling, revisionspraksis og governance diskuteres. Dette danner grundlag for en bredere refleksion over reguleringens effektivitet og de udfordringer, der knytter sig til forventningskløften mellem revisor og offentlighed. Afhandlingen afsluttes med en perspektivering og konklusion, hvor resultaterne samles og vurderes i forhold til, hvordan revisionsbranchen fremadrettet kan styrke sin rolle i forebyggelsen og opdagelsen af besvigelser.

2.2 Videnskabsteori

Videnskabsteori udgør den teoretiske refleksion over, hvad videnskab er, og hvordan videnskabeligt arbejde bør udføres. Teorien opstiller principper og retningslinjer for det videnskabelige arbejde og rejser samtidig grundlæggende spørgsmål om, hvad videnskab overhovedet er.

Selvom videnskabsteori ikke selv er en videnskab, fungerer den som en teoretisk ramme til at analysere og forstå videnskabens grundlag – herunder metodelære, metoder, undersøgelsesteknikker og -instrumenter. Videnskabsteori gør det muligt at vurdere, hvordan videnskab bør bedrives, og dermed også, hvordan den kan bedrives bedst.

Samtidig er videnskabsteori, læren om, hvad viden er, og hvornår denne viden kan betegnes som videnskabelig. Den beskæftiger sig desuden med opfattelsen af, hvad data er, og den rammesætter det videnskabssyn, der bevidst eller ubevidst former forskerens antagelser og valg i forbindelse med en videnskabelig undersøgelse. (Andersen I. , 2019, s. 20)



Figur 1 De centrale begreber i samfundsvidenskabelig forskning. (Andersen I. , 2019, s. 20)

Videnskab er den praksis, der har til formål at producere ny viden inden for et fagområde gennem systematiske fremgangsmåder. I moderne forskning skelnes der typisk mellem tre hovedområder: naturvidenskab, humaniora og samfundsvidenskab.

- Naturvidenskab dækker over fag, der undersøger naturens fænomener, fx biologi, geografi, fysik og kemi.
- Humaniora beskæftiger sig med mennesket som kulturelt og handlende væsen og omfatter fag som kulturteori, litteraturvidenskab, historie og oldtidskundskab.
- Samfundsvidenskab undersøger mennesket i samfundet og beskæftiger sig med sociale, politiske og økonomiske forhold. (Andersen I. , 2019, s. 20)

Denne afhandling tager udgangspunkt i en samfundsvidenskabelig metode, som betegner de fremgangsmåder, der anvendes til at studere samfund, organisationer, selskaber, grupper og individer, samt de fænomener, der knytter sig hertil.

Den samfundsvidenskabelige metode er særligt velegnet til systematisk at analysere komplekse fænomener, som ikke alene kan forklares gennem naturvidenskabelige årsag–

virkning-relationer, men som kræver forståelse af aktørers handlinger, motiver og de strukturelle rammer, de agerer indenfor. (Andersen I. , 2019, s. 18)

Den samfundsvidenskabelige forskning opererer med fire centrale metodiske begreber: metodelære, metode, undersøgelsesteknik og undersøgelsesinstrument. (Andersen I. , 2019, s. 19)

Metodelære handler om de principper, begreber og teknikker, der anvendes til systematisk og videnskabelig undersøgelse af samfundsforhold. Det er læren om, hvordan gyldig, pålidelig og efterprøvebar viden producerer. Metodelæren er en grundlæggende del af samfundsvidenskabelig forskning, fordi den gør det muligt at begrunde og vurdere hele undersøgelsesprocessen, fra problemformulering til konklusion. (Andersen I. , 2019, s. 20)

Metode henviser til de konkrete fremgangsmåder, der anvendes i undersøgelsen. Her skelnes bl.a. mellem den induktive og den deduktive metode:

- Deduktiv metode indebærer, at der tages udgangspunkt i eksisterende teori, som afprøves i en konkret empirisk kontekst.
- Induktiv metode indebærer, at der på baggrund af empiriske observationer forsøger at udlede generelle teorier eller sammenhænge. (Andersen I. , 2019, s. 35)

I denne afhandling anvendes den deduktive metode, hvilket betyder, at undersøgelsen tager afsæt i eksisterende teori, som herefter testes eller anvendes i en konkret analyse. Analysen bevæger sig således fra det generelle til det specifikke og fra teoretiske begreber og antagelser til analyse af konkrete cases.

Formålet med denne tilgang er at undersøge, hvordan udvalgte teorier kan forklare eller belyse en konkret samfundsmæssig problemstilling. Den deduktive metode er velegnet i denne sammenhæng, da afhandlingen har til hensigt at anvende og vurdere teoretiske modeller.

Det teoretiske grundlag for analysen udgøres blandt andet af besvigelsestrekanten, Corporate Governance, COSO og revisionsrisikomodellen. Disse teorier danner rammen for udviklingen af afhandlingens analytiske kategorier og den efterfølgende fortolkning af empiri.

Undersøgelsesteknik dækker over de konkrete teknikker og overvejelser, der anvendes i forbindelse med dataindsamlingen i en samfundsvidenskabelig undersøgelse. Det kan fx være

interviewteknik, spørgeskemadesign eller systematik i dokumentanalyse. (Andersen I. , 2019, s. 21)

Undersøgelsesinstrument er det fysiske eller begrebsmæssige redskab, der anvendes til at indsamle data. Det kan fx være en interviewguide, et spørgeskema, et observationsskema eller en kodningsmanual. I samfundsvidenskab anvendes ofte flere forskellige instrumenter for at opnå et nuanceret datagrundlag. (Andersen I. , 2019, s. 21)

I denne afhandling anvendes følgende undersøgelsesinstrumenter: interviewguide, casestudie, dokumentanalyse m.m. Instrumenterne er udformet, så de både har en klar teoretisk forankring og samtidig åbner for empiriske indsigter. De er udviklet med henblik på at sikre, at de data, der indsamles, er relevante og anvendelige i forhold til afhandlingens problemformulering.

Det er i afhandlingen valgt at udarbejde multiple casestudier som uddybes i efterfølgende afsnit.

2.3 Case study

Afhandlingen tager afsæt i casestudie-metoden som forskningsstrategi, inspireret af Yin's metodologiske ramme. Casestudiet defineres som "en empirisk undersøgelse, der undersøger et nutidigt fænomen i dybden og inden for dets virkelige kontekst". (Yin, 2014) Metoden er særligt anvendt, når grænserne mellem fænomen og kontekst ikke er klart afgrænsede, og når forskningsspørgsmålene fordrer en *hvordan* eller *hvorfor*-orienteret tilgang.

Afhandlingen er designet som et multiple-case study, hvor to selskaber analyseres som selvstændige enheder ("replication logic"). Valget af et multiple-case design frem for et single-case design understøttes af ønsket om at styrke undersøgelsens eksterne validitet gennem teoretisk afsnit. Ved at undersøge to selskaber kan ligheder og forskelle i empirien bidrage til analytisk generalisering, hvor resultaterne ikke generaliseres statistisk, men teoretisk til eksisterende begreber og teoridannelser. (Yin, 2014)

Forskningsdesignet følger Yin's seks trin: plan, design, forberedelse, dataindsamling, analyse og rapportering.

1. *Plan*: Problemformulering og forskningsspørgsmål er udviklet med fokus på at undersøge organisatoriske praksisser i to selskaber.
2. *Design*: De to cases er udvalgt gennem strategisk sampling med henblik på information og relevans i forhold til studiets problemstilling.
3. *Forberedelse*: Operationalisering af begreber samt udarbejdelse af case protokol sikrer konsistens i undersøgelsen.
4. *Dataindsamling*: Flere kilder anvendes, herunder interviews, interne og eksterne dokumenter samt offentligt tilgængelige selskabsdata. Dette svarer til Yin's anbefaling om datatriangulering (jf. Patton, 2002), hvilket styrker studiets konstruktvaliditet.
5. *Analyse*: Analysen gennemføres først som en *within-case analysis*, hvor hvert case materiale behandles induktivt for at identificere centrale temaer. Efterfølgende foretages en *cross-case analysis*, hvor mønstre og forskelle mellem selskaberne identificeres, hvilket muliggør teoretisk replikation.
6. *Rapportering*: Resultaterne struktureres med henblik på transparens og læsbarhed, som har betydningen for både troværdighed og informations deling.

Yin fremhæver at casestudiets kvalitet vurderes ud fra fire centrale kriterier: konstruktvaliditet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet. I dette studie imødekommes konstruktvaliditet gennem brug af flere datakilder, intern validitet gennem mønstermatching mellem empiriske observationer og teoretiske forudsigelser, ekstern validitet gennem multiple-case designet, og reliabilitet gennem anvendelse af case protokol og systematisk dokumentation af analysen. (Yin, 2014)

Ved at anvende casestudie-metoden på to selskaber skabes et metodologisk grundlag, der både muliggør en dybdegående forståelse af hver enkelt case og en komparativ analyse på tværs. Herved bidrager undersøgelsen til analytisk generalisering og styrker forbindelsen mellem empiriske resultater og eksisterende teoretiske rammer. (Yin, 2014)

I afhandlingen har vi indsamlet flere forskellige datatyper herunder primære og sekundære data som vil blive uddybet i efterfølgende afsnit.

2.4 Dataindsamling

Der vil i de efterfølgende afsnit blive lavet en gennemgang, af de typer af data afhandlingen bygger på. I litteraturen skelnes der mellem primære- og sekundære data. Primærdata er det data som forskeren, i dette tilfælde os, selv har skabt blandt andet gennem interviews, mens sekundære data er data indsamlet af andre personer, institutioner mv. (Andersen I. , 2019, s. 173)

I denne afhandling vil der blive gjort brug af begge datatyper. Primære data vil anvendes i form af interviews, som vi selv har gennemført med revisorer, og sekundære data i form af eksisterende lovgivning, faglitteratur og andet offentliggjort dokumentation. Ved at anvende begge datatyper bidrager det til at belyse problemformuleringen fra et teoretisk og praksis perspektiv.

2.4.1 Primær data

Primære data kendetegnes ved at være oplysninger der indsamles direkte fra kilden selv, igennem metoder såsom spørgeskema, interviews eller eksperimenter som er skræddersyet til en specifik undersøgelse.

Der er både fordele og ulemper ved brug af primære data. Den helt store fordel er relevansen. Ved primære data indsamler personen selv dataene som er specifikt rettet mod ens formål og forskningsspørgsmål, og på den måde sikres det, at de er relevante for afhandlingen samt opdateret og aktuelle. (Rasmussen, Østergaard, & Andersen, 2010, s. 85) De øvrige fordele er kontrollen over datavaliditeten, dataens aktualitet og muligheden for at tilpasse undersøgelsesdesignet efter specifikke behov.

På trods af de mange fordele, kan der også være udfordringer og ulemper forbundet med brug af primære data. En af ulemperne kan være at omkostningerne ved at indsamle primære data kan være høje, da det ofte kræver en del tid og ressourcer. (Rasmussen, Østergaard, & Andersen, 2010, s. 85) Desuden kan det også give udfordringer, blandt andet ved at sikre en passende grad af objektivitet herunder at håndtere etiske overvejelser.

Der gøres i afhandlingen brug af interviews som vores primær datakilde, hvor der vil blive foretaget en række semistrukturerede interviews.

2.4.1.1 Semistrukturerede interviews

Der findes mange former for interview, som bruges i forskellige sammenhænge. Der er i afhandlingen valgt at gøre brug af det semistrukturerede kvalitative forskningsinterview. Det semistrukturerede kvalitative forskningsinterviews store styrke er, at det giver adgang til personlig viden og erfaring. (Kristensen & Hussain, 2019, s. 97) Det semistrukturerede interview er kendetegnet ved, at interviewer forbereder en række spørgsmål, samtidig med at interviewer er åben overfor ændringer af spørgsmålenes rækkefølge og form, så det er muligt at tilpasse spørgsmålene efter de svar der modtages. (Kristensen & Hussain, 2019, s. 98)

Der gøres i afhandlingen brug af denne interviewform, da der ønskes en åben samtale, hvor interviewpersonen kan fortælle om egne oplevelser. Samtidig giver denne interviewform mulighed for at udforske komplekse og praksisnære emner, som ikke kan afdækkes gennem lukkede spørgsmål. I forhold til afhandlingens emne omkring revisors rolle og ansvar ved besvigelser, giver det mening at inddrage individuelle erfaringer og fortolkninger. Desuden skaber interviewformen rum for nuancerede svar og refleksioner som kan bidrage med en bedre forståelse af, hvordan teori og regulering omsættes i praksis.

Vi har i denne afhandling valgt at foretage fem kvalitative interviews. Fire af disse interviews er gennemført med revisorer fra to forskellige revisionshuse. Der er valgt to revisionshuse fordi, at revisionshusene har forskellige kulturer, kundeportefølje og tilgang til revision. Ved at vælge to forskellige revisionshuse giver det mulighed for at sammenligne praksis og holdninger på tværs af disse to revisionshuse. Der er valgt to personer fra hvert revisionshus for at give mulighed for at se, om der er interne forskelle eller fælles synspunkter.

Som supplement til disse fire interviews, har vi valgt at inkludere en femte interviewperson. Denne person er en statsautoriseret revisor fra et helt tredje revisorhus, som vi ikke har nogen form for tilknytning til. Formålet med at tilføje den femte person er, at det giver et uafhængigt perspektiv, der ikke er præget af eksisterende relationer eller forventninger. Dette er med til at styrke afhandlingens validitet, da det reducerer risikoen for bias og er med til at sikre, at den indsamlede data repræsenterer en bredere og mere objektiv forståelse af revisionspraksis.

Ved at vælge fem personer, giver det os mulighed for at gå i dybden med hvert interview og koble det til vores teori og cases. Ulempen ved kun at foretage fem interviews er, at det ikke

giver et fuldstændigt billede af hele revisionsbranchen, og derfor giver begrænset generaliserbarhed.

De fem interviewede er alle startautoriseret revisorer og de er udvalgt, da vi mener de har de kompetencer, praktiske erfaring og særlig ansvar i forhold til revision af regnskaber, herunder håndtering af besvigelser. I forbindelse med deres uddannelse har de gennemgået en omfattende uddannelse og praktisk træning, og er underlagt strenge krav til faglighed, etik og kvalitetssikring. Deres rolle i et revisionsteam er derfor centralt i forhold til afhandlingens fokus på ansvarsfordelingen mellem revisor og ledelse. Ved at foretage interviews med statsautoriserede revisorer mener vi at det er med til at sikre, at det indsamlede data afspejler revisionspraksis på højt niveau, og at personerne har indsigt i lovgivning, standarder og konkrete udfordringer i forbindelse med besvigelser. Det mener vi er med til at styrke afhandlingens validitet og relevans i forhold til vores problemformulering.

2.4.2.2 Interviewguide

Interviewguiden som fremgår af bilag 1 er formet inden udførelsen af de forskellige interviews, og er anvendt for at få det semistruktureret interview, hvor der ønskes at få belyst emnet besvigelser, men samtidig giver mulighed for at den interviewede kan komme med nye synsvinkler og informationer, som nævnt i afsnittet ovenfor. Interviewguiden er bygget op sådan at interviewet starter med at få baggrundsviden om den interviewede, og på den måde inviterer det også til at starte en samtale op, samtidig med at der er mulighed for at afklare den interviewedes forudsætning for emnet. De næste spørgsmål i interviewguiden giver anledning til at komme ind på det emne der ønskes belyst i afhandlingen. Til sidst kommer interviewguiden med spørgsmål, som giver den interviewede mulighed for at komme med både kritik og andre synspunkter end der ellers har været nævnt. Interviewguiden er primært udført med åbne spørgsmål, hvilket giver mening i forhold til det semistruktureret interview hvor der ønskes mulighed for at komme med ny viden. Der er dog også et par spørgsmål som er mere lukket, hvor der anvendes fra 1-5 som svar mulighed, det giver mulighed for at sammenligne de interviewedes forskellige holdninger i de videre analyser.

2.4.1.3 Pilot test

Før der er foretaget interview af de 5 statsautoriseret revisor, er der foretaget en pilottest af interviewguidens opbygning og de formuleret spørgsmål. Som testperson til pilottesten er der anvendt en revisor med HD-baggrund og flere års erfaring indenfor branchen. Her er der inden interviewets start givet information til testpersonen om, at der er tale om en pilottest og

derved ønskes det at få feedback om opbygning af interviewet og om spørgsmålene er til at forstå. Pilottesten gav anledning til korrektion af få af spørgsmålene så de er lettere forståelig. En ulempe ved den udførte pilottest er, at der ikke er anvendt en statsautoriseret revisor til pilottesten, da har forventeligt mere viden og erfaring på området. Men eftersom de ofte har sparsomt med tid, er det vurderet at testperson med mange års erfaring fra branchen er tilstrækkeligt for at vurdere interviewguidens opbygning og spørgsmålene heri.

2.4.1.4 Transskribering

Transskription handler om hvordan det mundtlige interview bliver forvandlet til en skreven tekst der egner sig til analyse. (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 199) I forbindelse med udførsel af vores interviews vælger vi at optage disse på vores telefon, så vi under interviewet kan have fuld fokus på samtalen. Efter optagelsen af interviewet anvender vi TurboScribe AI, om har til formål at konverterer interviewene til en tekst. Teksten bliver efterfølgende rensat og renskrevet manuelt af interviewer ved anvendelse af lydoptagelserne. I forbindelse med at transskriberingen bliver renskrevet bliver der foretaget korrigeringer, hvor lydord og gentagelser bliver slettet, for at den bliver mere læselig.

2.4.2 Sekundær data

Sekundært data er kendetegnet ved at være allerede eksisterende data, der er udarbejdet af en tredjepart. Når der kigges på sekundære data, skelnes der mellem interne og eksterne kilder. (Rasmussen, Østergaard, & Andersen, 2010, s. 81) De interne kilder er kilder inden for selskabet og kan f.eks. være kundedata, analyser af regnskaber mv. De eksterne kilder som er kilder uden for selskabet og kan f.eks. være statistik fra Danmarks statistik, artikler fra aviser mv.

Sekundært data er meget udbredt og især anvendelse af internettet, hvor man kan finde mange af disse data er meget brugt. Der er en række fordele og ulemper forbundet med brug af sekundære data. Fordelene er at materialer allerede er udarbejdet, og man derfor ikke selv behøver at gentage arbejdet. (Rasmussen, Østergaard, & Andersen, 2010, s. 82)

Sammenlignet med primære data er det billigere at indsamle, da det blot kræver tid til at finde frem til materialet frem for at udarbejde det. Derudover kan sekundære data bruges i forbindelse med indsamling af primære data, både i form af bedre planlægning af primære data, men også til validering af det primære data. Ulemperne ved at anvende sekundære data er, at dataene er indsamlet til et andet formål, og det kan derfor være svært at anvende til den problemstilling vi sidder med. En del af det sekundære data er gammelt, og ikke blevet

opdateret længe, hvorfor det er vigtigt at være kildekritisk overfor kvaliteten af dette.

(Rasmussen, Østergaard, & Andersen, 2010, s. 82)

2.5 Lovgivning

Der vil igennem afhandlingen blive anvendt juridisk metode, som en central tilgang til at analysere ansvarsfordelingen mellem revisor og ledelse i relation til besvigelser. Ved at anvende relevante love og vejledning for god selskabsledelse, herunder årsregnskabsloven, revisorloven, selskabsloven, EU-regulering samt ISA-standarder, skabes der et grundlag for at vurdere, hvordan ansvaret er defineret og fordelt i reguleringen. Den juridiske metode anvendes til at fortolke bestemmelserne og er med til at analysere, hvordan disse regler anvendes i praksis.

I analyseafsnittet bruges lovgivningen som analytisk værktøj i casestudierne af OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen. Her vurderes det, om revisor og ledelse har handlet i overensstemmelse med gældende regler, og om der opstår gråzoner eller uklarheder i ansvarsfordelingen. Ved at anvende lovgivning og koble til konkrete sager, bliver det muligt at identificere styrker og svagheder i den nuværende reguleringsramme og diskutere, om den understøtter en klar og effektiv håndtering af besvigelser.

2.5.1 Kritik af lovgivning og reguleringer

I afhandlingen, vil lovgivning og reguleringer udgøre en væsentlig kilde, da det er med til at fastsætte de formelle rammer for ansvarsfordelingen mellem ledelse og revisor i forbindelse med besvigelser. Som nævnt ovenfor, anvendes der relevante love, herunder årsregnskabsloven, revisorloven, selskabsloven, EU-regulering samt ISA-standarder. Disse kilder er autoritative og juridisk bindende, hvilket er med til at styrke analysens validitet.

I forbindelse med anvendelse af lovgivning og reguleringer er vi opmærksom på at der kan være nogle begrænsninger. Lovtekster er meget generelle og kræver en fortolkning, og der kan opstå tvivl om hvordan bestemmelserne anvendes i konkrete situationer. I forbindelse med gennemgang af lovgivningen beskriver denne hvad der bør ske, men ikke nødvendigvis hvad der faktisk sker i praksis. Derfor bør lovgivningen suppleres med empiri og teoretiske perspektiver for at opnå en mere nuanceret forståelse af gældende lovgivning. Til sidst kan reguleringer være langsomme til at tilpasse sig nye risici, hvilket kan medføre, at lovgivningen ikke giver et klart billede af nutidens udfordringer.

3. Teori/redegørende afsnit

I dette afsnit vil de udvalgte teorier, som vil blive brugt i den efterfølgende analyse blive præsenteret. Formålet med teori/redegørende afsnit er at beskrive de udvalgte teorier og deres anvendelse i analysen samt en kritisk vurdering af disse. Teoriafsnittet er delt op i tre kategorier: besvigelser, revisors ansvar og ledelsens ansvar.

3.1 Besvigelser

Dette afsnit vil redegøre for besvigelser, herunder behandler afsnittet hvordan besvigelser opstår og hvilke former for besvigelser der kan forekomme.

I forbindelse med revision af et regnskab, er det revisors pligt at tilrettelægge revisionen således at hovedvægten af revision foregår på de dele af regnskabet, transaktionstyper, balanceposter og oplysninger der er væsentligt og hvor der er størst risiko for fejl information. (Langsted , Andersen, & Kiertzner, 2013, s. 95) Besvigelser afgrænser sig fra fejlinformation i regnskabet, hvor det er vigtigt at erkende at det er almindeligt at der kan forekomme fejl i regnskabet. Besvigelser afgrænser sig ved, at den underliggende handling der resulterer i fejlinformationen i regnskaber, er udført bevist. (Christensen , Kristensen, & Warmin-Rasmussen, 2015, s. 14) Det er ofte lettere at opdage hændelig fejl, i det de sker ubevist og derved ikke at forsøgt gemt væk i bogføring, hvorimod besvigelser er sket bevist, og derved oftest forsøgt tilsløret. Ved spørgsmål fra revisoren kan ledelsen/medarbejderen vildlede revisoren, og det kan på den måde være svært for revisor at finde rundt i hvad der er rigtigt og forkert. Der er derfor gode muligheder for, at hændelig fejl bliver opdaget ved revision, mens bevidst fejl ikke fremkommer lige så ofte. Derudover vil det også blive en bekostelig og umulig opgave for revisoren at dække sig ind over for alle potentielle besvigelsesmuligheder. (Langsted , Andersen, & Kiertzner, 2013, s. 95)

3.1.1 Typer af besvigelser

Ifølge i ISA 240 er der overordnet to forskellige typer af besvigelser.

1. Regnskabsmanipulation
2. Misbrug af aktiver

I efterfølgende afsnit vil de 2 typer af besvigelser kort blive redegjort for.

3.1.1.1 Regnskabsmanipulation

Regnskabsmanipulation betegner situationer, hvor der foretages tilsigtet fejlinformation eller udeladelse af oplysninger i regnskabet for bevidst at vildlede regnskabsbrugeren.

Regnskabsmanipulation opstår udelukkende af fiktive eller fordrejede posterings i regnskabet, så der er ikke tale om ting der har en reel værdi som ved misbrug af aktiver. Dog kan der være tale om værdier, hvis regnskabet skal anvendes til at sikre en erstatning eller bonus. (Christensen , Kristensen, & Warmin-Rasmussen, 2015, s. 15)

Regnskabsmanipulation kan foretages ved forfalskning (inklusive dokumentfalsk), ændring af bogføring eller ændring af underliggende dokumentationer, alt sammen grundlag for regnskabsudarbejdelse som bliver ændret bevist. Derudover kan regnskabsmanipulation også være, hvis der bevist bliver anvendt en forkert præsentation herunder at undlade begivenheder, transaktioner eller betydelig information. Regnskabsmanipulation er også gældende hvis der bevidst anvendes forkert regnskabspraksis, klassifikationer, præsentationer eller oplysninger.

Følgende måder kan anvendes til regnskabsmanipulation:

- Fiktive registreringer, til fx forbedringer af driftsresultat og derved f.eks. at afsætte flere debitorer ved årsafslutning.
- Bevist foretagelse af fejlsluk, herunder vurdering af aktiver f.eks. anlægsaktiver og varelager
- Undladelser, fremskyndelse eller udskydelse af indregning i regnskabet, kan både være begivenheder eller transaktioner som enten er optrådt i eller udenfor regnskabsperioden
- Fortielse eller udeladelse om fakta, f.eks. ved viden om kommende tab på debitorer eller erstatningssager.

(Christensen, Kristensen, & Warmin-Rasmussen, 2015, s. 16)

3.1.1.2 Misbrug af aktiver

Misbrug af aktiver betegner situationer hvor ledelsen eller en eller flere medarbejdere uberettiget tilegner sig aktiver af værdi f.eks. penge fra kassen, vare fra lageret eller værktøj mv. forskellen fra regnskabsmanipulation er, at her har besvigelser en reel værdi.

Følgende måder kan betegne/anvendes til misbrug af aktiver:

- Underslæb, f.eks. overførelse af debitorers indbetalinger til private kontoer.
- Tyveri af fysiske aktiver eller immaterielle rettigheder, f.eks. tyveri fra varelager, eller salg af teknologisk data til konkurrent.
- Fiktive fakturaer, få selskabet til at betale for vare eller tjenesteydelser der ikke er modtaget.
- Privat benyttelse af selskabets aktiver, f.eks. benyttelse af selskabets aktiver til sikkerhedsstillelse af private lån.
- Lønudbetaling til fiktive medarbejder
- Undladelse at bogføre kreditnota og derefter overføre penge til egen konto.

Misbrug af aktiver kan opdeles i betragtningsmåderne ”direkte” og ”indirekte”. Den direkte form er når medarbejderen eller et medlem af ledelsen får gevinst af besvigelsen, og i princippet kun kreativiteten hos personen som udfører besvigelsen, der sætter grænsen for mulighederne.

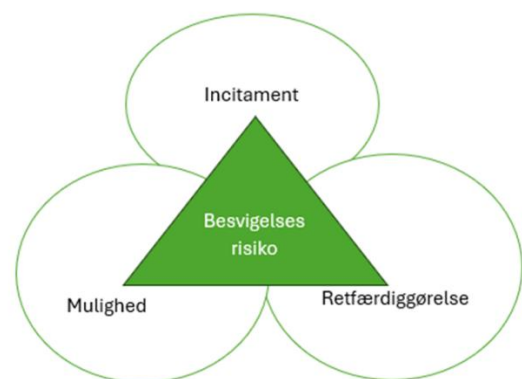
Den indirekte form er når besvigelsen foruden den ansatte i selskabet, også inddrager en tredjemand uden for selskabet, så begge parter opnår en gevinst, f.eks. en ansat sælger forretningshemmeligheder til en konkurrent. (Christensen , Kristensen, & Warmin-Rasmussen, 2015, s. 17-18)

3.1.2 Besvigelsestrekanten

I analysen af både OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen anvendes besvigelsestrekanten, som er en teori udviklet af Donald Cressey i forbindelse med hans doktorgrad i krimiologi.

Besvigelsestrekanten anvendes som en metodisk ramme til, at undersøge baggrunden for de besvigelser der er konstateret i de to sager. (Christensen , Kristensen, & Warmin-Rasmussen, 2015, s. 26)

I figur 2 ses besvigelsestrekanten og dens tre elementer, incitament, mulighed og retfærdiggørelse. Alle tre forhold i besvigelsestrekanten skal være til stede for at en besvigelse kan forekomme og i større omfang alle tre elementer er til stede, jo større er sandsynligheden for, at besvigelsen kan forekomme.



Figur 2 Besvigelsestrekant (egen udarbejdelse)

Modellen benyttes til at strukturere analysen af de to sager. Her vil analysen undersøge hvilke incitamenter eller pres den/de involverede part/partier der har udført besvigelser, stod overfor f.eks. økonomiske gevinster, personlige gevinster eller forbedring af selskabets finansielle situation.

Derefter vil analysen fokusere på hvilken mulighed eller muligheder der er opstået for, at det har været muligt at udføre besvigelserne. Her vil analysen f.eks. komme ind på de interne kontroller i selskabet og revisors planlægning.

Endelig vil der i analysen vurderes hvordan den involverede part kunne retfærdiggøre deres handlinger, f.eks. kan der være tale om loyalitet overfor selskabet, men også andre mere personlige forhold som f.eks. økonomisk pres eller en opfattelse af, at ”alle andre gør det samme”. (Christensen , Kristensen, & Warmin-Rasmussen, 2015, s. 28-57)

Metodisk bidrager besvigelsestrekanten til en systematisk og teoretisk analyse af de besvigelser der er begået i de to sager. Modellen giver også mulighed til at identificerer ligheder og forskelligheder i de to sager. Til sidst giver metoden også mulighed for at se kritisk på, hvordan besvigelserne kunne være forebygget eller begrænset i omfang.

Selvom besvigelsestrekanten er et anvendeligt og udbredt analyseværktøj, har modellen også visse begrænsninger. Den bruges primært til at forklare besvigelser, der allerede er udført, og er derfor mindre egnet til at forudsige eller forebygge fremtidige tilfælde. Modellen forudsætter desuden, at alle tre elementer: incitament, mulighed og retfærdiggørelse er til stede, hvilket kan være en forenkling af virkelighedens mere komplekse forhold. Der tages heller ikke højde for eksterne faktorer som selskabskultur, ledelsesstil eller branchemæssige normer, som også kan have betydning. På trods af dette giver modellen stadig en god ramme til at strukturere analysen og identificere centrale forhold, og den kan med fordel kombineres med andre metoder for at opnå en mere nuanceret forståelse.

3.2 Revisors ansvar ved opdagelse af besvigelser

Det klassiske ansvarsspørgsmål lyder, om revisor kan holdes ansvarlig for besvigelser begået af klienten herunder ledelsen eller ansatte.

Analysen vil tage udgangspunkt i en kombination af revisionsfaglig teori hvor ISA 240 og revisionsrisikomodellen sammen med revisionsprocessen, som vil bidrage til et bredere perspektiv på revisors rolle og ansvar. Til at fastlægge de lovgivningsmæssige rammer, vil Revisorloven, Årsregnskabsloven og Selskabsloven blive anvendt.

3.2.1 ISA 240

ISA 240 omhandler revisors ansvar i forhold til besvigelser ved revision af regnskab, og uddyber anvendelsen af ISA 315 og ISA 330 ved risici for væsentlig fejlinformation. (FSR, 2016) Det er som udgangspunkt altid selskabets øverste ledelse samt den daglige ledelse, der har det primære ansvar for at forebygge og opdage besvigelser. Det er dog revisors arbejde at udføre en revision i overensstemmelse med ISA'erne, og opnå høj grad af sikkerhed for, at regnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om fejlinformationen skyldes fejl eller besvigelser. Revisors ansvar er jf. ISA 240 afsnit 5 defineret som:

”En revisor, der udfører en revision i overensstemmelse med ISA'erne, har ansvaret for at opnå høj grad af sikkerhed for, at regnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, hvad enten det skyldes besvigelser eller fejl.”

Dette ansvar udspiller sig ved en omhyggelig planlagt og udført revision i overensstemmelse med internationale standarder. Dog anerkender ISA 240, at der kan være begrænsninger i en revision, hvilket kan medføre en uundgåelig risiko for, at væsentlige fejlinformationer ikke opdages.

Det kan være en udfordring for revisor at opdage besvigelserne, da besvigelserne sammenlignet med fejl er bevidste og systematiske handlinger, såsom forfalskning og udeladelse af transaktioner. Sådanne handlinger kan være svære at identificere, især hvis de udøves i sammensværgelse af flere personer. ISA 240 fremhæver også, at revisor skal være særlig opmærksom på ledelsens muligheder for at tilsidesætte interne kontroller.

Revisors ansvar er derfor at tilrettelægge revisionshandling, der målretter sig mod at identificere og vurdere risiko for væsentlig fejlinformation som følge af besvigelser. En måde revisor kan gøre dette på, er blandt andet ved at forstå af selskabets kontrolmiljø, herunder en

vurdering af de regnskabsmæssige skøn, samt en kritisk tilgang til dokumentation og ledelsens forklaringer.

I juli 2025 blev ISA 240 opdateret, og udkom i en revideret udgave. (IAASB, 2025) Den revideret udgave har til formål at styrke revisors rolle i forebyggelse og opdagelse af besvigelser. ISA 240 revideret søger at fremme ensartet praksis og adfærd, og indeholder styrkede og præciserede krav vedrørende revisors overvejelser om risici for besvigelser, og reaktioner på identificeret eller mistænkt besvigelser. Standarden kommer som følge af interessenternes forventninger til en mere robust revisionsstandard og større gennemsigtighed omkring revisors arbejde der er relateret til svig, efter forskellige højprofilerede selskabskonkurser og skandaler.

ISA 240 bliver i afhandlingen anvendt som en central reguleringsmæssig og analytisk ramme til, at vurdere revisors rolle og ansvar i relation til besvigelser. ISA'en vil udover at kigge på revisors forpligtelser også blive anvendt til at vurdere revisors handlinger i OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen. Til sidst vil den blive brugt til at belyse gråzoner og forventningskløfter.

3.2.2 Revisionsprocessen

I det følgende afsnit vil revisionsprocessens overordnede faser blive præsenteret, til brug for vores senere analyse af OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen.

Revisionsprocessen hjælper til at vurdere et regnskabs pålidelighed, og er også med til at revisoren igennem de forskellige processer kan identificere og reagere på forhold der kan indikere væsentlige fejl i regnskabet, herunder besvigelser. Ifølge *Auditing & Assurance Services* er processen ikke lineær, men iterativ, og kræver løbende justeringer baseret på observationer og viden undervejs (Eilifsen, Messier Jr, Glover, & Prawitt, 2023, s. 240). Revisionsprocessen består i hovedtræk af følgende 3 faser:

- Planlægningsfasen
- Udførsel af opgaven
- Afslutning og rapportering

Processen starter i planlægningsfasen, hvor revisoren skal få en dybdegående forståelse af selskabet, dens forretningsmodel og branche. Revisor skal i planlægningsfasen også få en forståelse af selskabets interne kontrolmiljø og andre relevante eksterne faktorer. Herefter fastlægges væsentlighedsniveauer og revisionsstrategi, herunder vurdering af om de interne kontroller er tilstrækkelige eller de kræver omfattende substanshandlinger. (Eilifsen, Messier

Jr, Glover, & Prawitt, 2023, s. 280-285). Hertil skal der også laves en risikovurdering som fokuserer på at identificere poster og områder med forhøjet risiko for fejl herunder også besvigelser. Revisoren skal udvise professionel skepsis og være opmærksom på forhold, der kan indikere uregelmæssigheder, herunder usædvanlige transaktioner, manglende dokumentation eller afvigelser fra forventede mønstre. (Eilifsen, Messier Jr, Glover, & Prawitt, 2023, s. 180-182)

I den udførende fase anvender revisoren en række revisionshandlinger, for at indsamle tilstrækkeligt og passende revisionsbevis. Disse handlinger omfatter substanskontroller, analytiske procedurer, observationer, forespørgsler og test af interne kontroller. Valget af metoder afhænger af den konkrete revisionsopgave og den risikovurdering, der er foretaget i planlægningsfasen. Dokumentationen af handlinger og konklusioner er afgørende, da den udgør grundlaget for den endelige revisionspåtegning. (Eilifsen, Messier Jr, Glover, & Prawitt, 2023, s. 210-220)

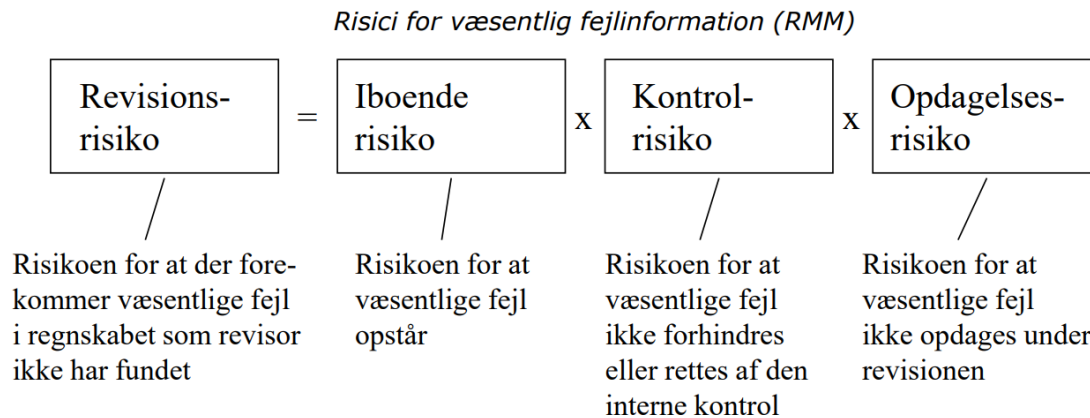
Afslutningsvis skal der i afslutningsfasen foretages en samlet vurdering af regnskabet, hvor der skal tages stilling til om regnskabet giver et retvisende billede, herunder også om det giver anledning til en påtegning med eller uden forbehold. (Eilifsen, Messier Jr, Glover, & Prawitt, 2023, s. 581-584)

I analysen af OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen anvendes revisionsprocessen som struktureret ramme til at vurdere, hvordan revisor har håndteret risici og indikationer på besvigelser i de respektive sager.

I forbindelse med revisionen kan der anvendes en konkret model til risikovurdering nemlig revisionsrisikomodellen. Denne model gennemgås i nedenstående afsnit.

3.2.3 Audit Risk Model (Revisionsrisikomodellen)

Revisionsrisikomodellen er et centralt element i revisionsplanlægningen og anvendes til at vurdere risikoen for, at revisor konkluderer fejlagtigt på et regnskab der indeholder væsentlige fejl. Modellen består af tre komponenter, og er opbygget som vist i figuren nedenfor: (Eilifsen, Messier Jr, Glover, & Prawitt, 2023, s. 77)



Figur 3: Revisionsrisikomodellen (Eilifsen, Messier Jr, Glover, & Prawitt, 2023, s. 77)

Revisor planlægger og udfører sin revision for at reducere den samlede revisionsrisiko og modellen anvendes til at tilpasse revisionsstrategien. I de følgende afsnit vil de tre komponenter blive gennemgået.

Iboende risiko

Den iboende risiko er risikoen for, at der findes væsentlige fejl i regnskabet, før de interne kontroller tages i betragtning. Risikoen kan være påvirket af interne og eksterne forhold i selskabet, og afhænger af faktorer som kompleksiteten af transaktioner, brancheforhold, regnskabsmæssige skøn og ledelsens integritet. (Eilifsen, Messier Jr, Glover, & Prawitt, 2023, s. 77) For at fastsætte denne risiko kræver det at revisor har et kendskab til selskabet, dens branche samt ledelsen og deres integritet.

Kiggers der på besvigelser, så er iboende risiko særligt relevant, da svindel ofte opstår i komplekse eller uigennemsigtige transaktioner, hvor ledelsen har incitament til manipulation.

Kontrolrisiko

Kontrolrisikoen er risikoen for, at selskabets interne kontroller ikke forhindrer eller opdager væsentlige fejl. Risikoen afhænger derfor af effektiviteten i selskabets interne kontroller, herunder ledelsens tone, dokumentationspraksis og overvågning. (Eilifsen, Messier Jr, Glover, & Prawitt, 2023, s. 78)

I relation til besvigelser opstår disse ofte hvis der er svage eller manglende intern kontroller. Det er derfor revisors opgave at vurdere effektiviteten af kontrollerne og identificere om der er mulighed for at ledelsen kan tilsidesætte disses.

Opdagelsesrisiko

Opdagelsesrisikoen omhandler den risiko der er for, at revisors egne procedurer ikke opdager eksisterende fejl. Risikoen afhænger af revisors arbejde, og hvordan revisor anvender og udfører revisionshandlingerne. (Eilifsen, Messier Jr, Glover, & Prawitt, 2023, s. 78) Revisors opgave er derfor at reducere opdagelsesrisikoen ved at øge stikprøver, anvende uafhængige materiale samt stille kritiske spørgsmål.

Ved brug af revisionsrisikomodellen er det vigtigt at bemærke, at modellen ikke eliminerer risikoen for at der er fejl i regnskabet, men bruges som et planlægningsværktøj. I relation til besvigelser, som ofte er bevidste handlinger, afhænger brugen af modellen revisors professionelle skepsis og erfaring.

I afhandlingen vil revisionsrisikomodellen blive anvendt til at analysere, hvordan revisor vurderer og håndterer risikoen for besvigelser i praksis. Modellen vil blive anvendt som ramme for at vurdere revisors arbejde i OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen, med særligt fokus på hvordan risikovurderingen har påvirket revisors revisionsstrategi og evne til at opdage besvigelser.

Modellen har nogle begrænsninger som revisor skal være opmærksom på. Modellen bygger på en teoretisk og lineær forståelse af risiko, hvor de tre komponenter anses for at være uafhængige. I praksis er dette dog ikke tilfældet, da risikofaktorer ofte er komplekse og afhænger af den konkrete situation. Dette betyder i praksis, at modellen er forsimplet i forhold til virkelighedens revisionshandling. Modellen tager desuden ikke højde for ledelsens tilsidesættelse af kontroller, som ISA 240 fremhæver som en risiko, især når der kigges på ejerledede selskaber, hvor selskabets ledelse ofte har direkte adgang til regnskabssystemer. Selvom modellen er et godt værktøj i planlægningen af en opgave, bør den anvendes med professionel skepsis. Især i sager hvor der forekommer besvigelser eller komplekse regnskabsposter, kan modellen ikke stå alene til at sikre en effektiv og risikobaseret revision.

3.3 Ledelsens ansvar

I bestræbelserne på at forstå og forebygge besvigelser i regnskabsaflæggelsen spiller både Corporate Governance og COSO-modellen centrale roller som teoretiske og praktiske rammeværktøj for selskabsledelsens ansvar og handlepligt. Begge tilgange retter fokus mod ledelsens ansvar for at opretholde integritet, gennemsigtighed og effektiv intern kontrol, hvor særligt ledelsen har en nøglerolle i etableringen af strukturer og processer, der reducerer risikoen for uregelmæssigheder og besvigelser.

3.3.1 Corporate Governance

Corporate Governance er en betegnelse af de strukturer, principper og processer, som en virksomhed anvender til at sikre ansvarlig ledelse, effektiv kontrol og gennemsigtighed i beslutningsprocesser. En central funktion ved Corporate Governance er at beskytte virksomhedens aktiver og sikre, at ledelsen handler i overensstemmelse med ejernes og interessenteres interesser. I denne sammenhæng spiller besvigelserforebyggelse en central rolle. En stærk governance-struktur fungerer som en kontrolmekanisme, der kan forhindre uetisk eller ulovlig adfærd. (Andersen K. S., 2004, årg. 73, nr. 2, s. 8-9)

Corporate Governance vil blive brugt i afhandlingen som en analytisk ramme til at forstå virksomhedens rolle i relation til at beskytte mod besvigelser. Helt præcist vil Corporate Governance blive anvendt som et systematisk, teoretisk og praksisrelevant redskab til at identificere og forklare, hvordan og hvorfor ledelsen i OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen svigtede, og hvordan det bidrog til besvigelserne.

Det erkendes dog, at modellen primært fokuserer på formelle strukturer og kan overse uformelle faktorer som virksomhedskultur, interne kontroller og adfærdsmæssige dynamikker. Derfor anvendes Corporate Governance ikke som en forklaringsmodel, men som en ramme, der kombineres med supplerende teorier, såsom COSO-modellen. På den måde skabes et nuanceret grundlag for at vurdere ledelsens svigt og dets betydning for opståen og udvikling af besvigelser.

3.3.2 COSO-modellen

COSO-modellen (2013-versionen) er et internationalt anerkendt rammeværk til at vurdere og styrke interne kontroller i organisationer. COSO-modellen inddrager fem komponenter: kontrolmiljø, risikovurdering, kontrolaktiviteter, information og kommunikation, samt overvågning. Disse komponenter muliggør en struktureret analyse af, om og hvordan selskabernes kontrolmiljø, risikovurdering og kontrolaktiviteter kan være utilstrækkelige i relation til at forebygge eller opdage besvigelser. (COSO, 2023, s. 18-19)

I analysen vil COSO-modellen blive anvendt i sammenspil med Corporate Governance til at undersøge og forklare ledelsens svigt i relation til besvigelser. De to rammeværk har forskellige analytiske formål og anvendelsesområder, men fungerer i samspil og styrker afhandlingens metodiske fundament.

Forskellen mellem de to rammeværktøjer er i deres fokus. Corporate Governance beskæftiger sig med, hvad der bør ske på ledelses- og bestyrelsesniveau, mens COSO-modellen fokuserer på, hvordan kontrolsystemer internt i organisationen fungerer i praksis. Ved at kombinere de to tilgange opnås et mere nuanceret og dybdegående billede af, hvorfor og hvordan ledelsen i Nordthy og OW Bunker-sagen svigtede.

Selvom COSO-modellen udgør et centralt værktøj til vurdering af interne kontroller, har den visse begrænsninger sammenlignet med Corporate Governance-modellen. COSO-modellen fokuserer primært på operationelle processer og interne kontrolsystemer, hvorfor modellen kun i begrænset omgang ledelsesmæssige og strategiske aspekter. Den tager ikke fuldt hensyn til adfærdsmæssige eller kulturelle faktorer, som kan påvirke ledelsens beslutninger og etiske handlemønstre. Desuden mangler COSO-modellen et eksternt perspektiv på governance, herunder bestyrelsens tilsynsrolle og interessenternes indflydelse, hvilket gør den mindre velegnet til at belyse ledelsesmæssige svigt på det overordnede niveau.

COSO-modellen vil blive anvendt overordnet for at give et samlet indtryk af selskabets interne kontrolmiljø, uden at modellens fem komponenter analyseres separat.

3.4 Forventningskløft

Forventningskløften betegner den forskel, der eksisterer mellem offentlighedens og regnskabsbrugernes forventninger til revisors rolle og ansvar, og det som revisoren er forpligtet til og i stand til at udføre ifølge lovgivning og gældende revisionsstandarder. (Kiertzner, 2007, s. 12)

Særligt i forbindelse med økonomiske skandaler og besvigelser opstår der ofte en opfattelse af, at revisor burde have opdaget besvigelsen, selvom det ikke nødvendigvis er revisorens opgave at identificere alle former for bedrageri. Forventningskløften kan derfor føre til kritik og tillidstab, selv i tilfælde hvor revisor har handlet i overensstemmelse med sine professionelle og juridiske forpligtelser.

Forventningskløften vil i denne afhandling avendes til at analysere misforståelser om revisors og ledelsens rolle når besvigelser ikke opdages i tide. Begrebet anvendes således til at sætte fokus på det spændingsfelt, der kan opstå mellem revisorens rolle og samfundets opfattelse af dennes ansvar.

4. Analyse OW Bunker

I dette afsnit analyseres centrale udfordringer i ansvarsfordelingen mellem revisors professionelle forpligtelser og ledelsens ansvar i relation til besvigelser. Analysen tager afsæt i udvalgte teoretiske modeller og reguleringer, herunder ISA-standarder, og to konkrete cases til at belyse, hvordan ansvar udmøntes i praksis. Ved hjælp af de to cases laves der først en analyse af personen/personerne der har begået besvigelser, med fokus på bagvedliggende motiver og muligheder, som identificeres gennem besvigelsestrekanter. Dernæst analyseres revisors rolle og ansvar i relation til opdagelse af besvigelser, med særlig vægt på, hvordan revisionsprocessen i de to cases har skabt eller burde have skabt forudsætninger for at identificere uregelmæssigheder. Afslutningsvis analyseres ledelsesansvar, herunder hvordan ledelsen i de to selskaber kunne have forebygget eller stoppet besvigelserne gennem bedre kontrolmiljø og governance-strukturer.

4.1 Præsentation af OW Bunker-sagen

OW Bunker var et dansk selskab med hovedsæde i Nørresundby. Selskabet blev stiftet i 1980 som et datterselskab af skibs provianteringsfirma Ove Wrist & Co. I Aalborg. Selskabet var blandt verdens største inden for salg af skibs brændstoffer og havde en global markedsandel på syv procent, samt 600 ansatte fordelt på 38 kontorer i 29 lande verden over. (Nielsen, 2014)

Den 28. marts 2014 blev OW Bunker børsnoteret på Københavns Fondsbørs. En børsnotering som forløb med stor succes hvor næsten 20.000 privatpersoner og selskaber køber aktier i OW Bunker. Investeringslysten var heller ikke uden grund for på daværende tidspunkt er selskabet det næstørste i Danmark målt på omsætning. På første handelsdag opnåede OW Bunker en værdi på 6,4 milliarder kroner. Medieomtalen indikerede, at investorerne havde handlet under den antagelse, at selskabet var upåvirket af udsving i oliepriserne. Derudover fremstod selskabet, til at have godt styr på deres risikostyring, hvilket var afgørende i lyset af deres omfattende internationale aktivitet med 2900 kunder fordelt på 134 lande og daglig omsætninger for 250 millioner kroner. (Nielsen, 2014)

Succesen efter børsnoteringen blev kortvarig. Ved offentliggørelsen af halvårsregnskabet i august 2014 nedjusterede OW Bunker forventningerne til resultatet for 2014, idet selskabet ikke tidligere havde taget højde for de faldende oliepriser. Derudover havde fejlslagne spekulationer i oliehandel medført et tab på 900 millioner kroner. (Bjerregaard, 2015) I løbet af oktober 2014 faldt olieprisen på verdensplan og OW Bunker nedjusterede forventningerne

til resultatet for 2014 endnu en gang. Nedjustering betød at i stedet for at regne med en fremgang på 10 procent i forhold til driftsresultatet i 2013, endte forventningerne efter nedjusteringerne 20 procent under driftsresultatet i 2013. (Nielsen, 2014)

Den 5. november 2014 stoppede handlen med OW Bunker-aktier på Københavns Fondsbørs. Årsagen var, at der akut manglede 750 millioner kroner i datterselskabet Dynamic Oli Trading i Singapore på grund af kredit til en kunde, som viste sig ikke at være kreditværdig. På få måneder mistede OW Bunker omkring 1,6 milliarder kroner. Egenkapitalen var væk og selskabets udenlandske bankforbindelse ville ikke dække tabet. (Bjerregaard, 2015)

2 dage senere d. 7. november 2014 gik OW Bunker officielt konkurs. I medierne blev det omtalt som *"En børsskandale, der ikke er set magen til i Danmarkshistorien"*, og en udvikling der indtil ugen før havde virket helt usandsynligt. Situationen i Singapore blev den udløsende faktor, men selskabet var allerede belastet af utilstrækkelig risikostyring og et markant fald i oliepriserne. (Nielsen, 2014)

Kort efter konkursen valgte OW Bunkers bestyrelsesformand Niels Henrik Jensen at udtale sig offentligt og fraskrev sig ethvert ansvar for selskabets sammenbrud. Han forklarede, at hverken han eller resten af OW Bunker-bestyrelsen havde kendskab til den omfattende kreditgivning, som selskabets datterselskab i Singapore havde foretaget. (Engelschmidt, 2014) Trods denne udmelding blev der hurtigt samlet en gruppe af investorer, herunder både private investorer og institutionelle aktører som pensionselskaber PFA og ATP, de indledte en erstatningssag mod OW Bunker. (Seerup, 2014). Det samlede erstatningskrav blev opgjort til i alt knap fire milliarder kroner, og blev rettet mod en række centrale aktører, herunder kapitalfonden Altor, som stod bag OW Bunkers børsnotering, samt selskabets tidligere ledelse, bestyrelse, revisor og de banker, der medvirkede til børsnoteringen. (Hecklen, 2019)

Efter næsten et årti med juridiske opgør blev der i 2024 indgået et historisk forlig i den omfattende erstatningssag mod OW Bunkers tidligere ledelse, bestyrelse og ejer, Forliget omfatter 24 danske pensionskasser med ATP og PFA i spidsen, samt en række kapitalforvaltere og private investorer, som havde sagsøgt de centrale aktører i sagen. Det samlede forligsbeløb oversteg 670 millioner kroner og blev fordelt imellem investorer. (Ritzau Erhverv, 2024)

Det endelig punktum er dog ikke sat endnu, der er forsat dele af sagen, som afventer endelig afgørelse. Østre Landsret har planlagt 101 retsdage til den resterende del af erstatningssagen, som begyndte i oktober 2024 og forventes afsluttet i efteråret 2025, hvilket er 11 år efter OW

Bunkers konkurs. Sagen omfatter blandt andet kapitalfonden Altor og revisionsfirmaet Deloitte, hvor landsretten skal tage stilling til en række centrale juridiske og ansvarsmæssige spørgsmål. (Ritzau, Nu er der nyt i skandalen om OW Bunker, 2023)

4.1.1 Tidslinje

Nedenstående tidslinje giver et kronologisk overblik over de centrale begivenheder i OW Bunker-sagen:

1980: OW Bunker grundlægges i Aalborg som leverandør af skibsbrændstof.

2007: Den svenske kapitalfond Altor overtager OW Bunker via opkøb af Wrist Group.

Marts 2014: OW Bunker børsnoteres med stor succes. Næsten 20.000 investorer køber aktier.

August 2014: Selskabet nedjusterer forventningerne til årsresultatet. Fejlslagne oliespekulationer og faldende oliepriser medfører et tab på 900 mio. kr. Risikochefen Jane Dahl Christensen fyres.

5. november 2014: Handlen med OW Bunker-aktier stoppes på Københavns Fondsbørs. Der mangler akut 750 mio. kr. i datterselskabet Dynamic Oil Trading i Singapore – mistanke om bedrageri.

7. november 2014: OW Bunker erklæres konkurs. Over 600 ansatte mister deres job.

December 2015: En rapport fra konkursboets kurator retter hård kritik mod ledelsen og ejere for manglende oplysning om risikabel oliespekulation.

2024: Næsten 10 år efter konkursen indgås forlig i en historisk retssag anlagt af private og institutionelle investorer

2025: Afventer endelig afgørelse af retssagen

4.2 Besvigelsestrekanten

Analysen anvender besvigelsestrekanten til at identificere de psykologiske og strukturelle forhold, der muliggjorde og retfærdiggjorde ledelsens handlinger i OW Bunker-sagen.

Analysen kan deles op i to analyser da både ledelsen i Danmark og ledelsen i Singapore er blevet anklaget for svindel.

4.2.1 Besvigelsestrekant – ledelsen i Danmark

Den danske ledelse herunder administrerende direktør Jim Pedersen samt bestyrelsesformanden Niels Henrik Jensen, spillede en central rolle i selskabet strategiske beslutninger og risikostyring, og analysen af den danske ledelse vil tage udgangspunkt i deres situation og handlinger.

Pres:

Børsnoteringen i 2014 skabte et betydeligt pres på ledelsen for at fremstå som en global markedsleder med store vækstperspektiver, hvor der blev præsenterede en forventning til 2014 regnskabet med en vækst på 10% af driftsresultatet. Ifølge kuratorrapporten og udtalelser fra investorer som ATP og PFA, blev der lagt pres på ledelsen fra kapitalfonden Altor Equity Partners om at præsentere et attraktivt og stabilt selskab. Dette pres medførte en kultur, hvor risici blev nedtonet og væsentlige oplysninger tilbageholdt. (Jensen, 2015) Ledelsens incitament til at opretholde et positivt narrativ kan dermed ses som en drivkraft bag beslutningerne, der kompromitterede gennemsigtigheden.

Statsautoriseret revisor Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark) pointerer, at der kan være et eksternt pres, som kan være en væsentlig drivkraft bag ledelsesmæssige beslutninger han udtaler ” *Hvis nu man har et pres udefra, fra kreditgiver eller ejere eller et eller andet, der siger, at I skal have et resultat på det her, eller I skal have en soliditetsgrad på det her, så kan der være et incitament eller et pres, der gør, at man ikke vil tage en nedskrivning på noget, selvom det i objektivt øje med var nødvendigt.* ” (Bilag 3) Johans udtalelse understøtter analysens vurdering af, at presset fra Altor og børsnoteringen kan have været med til at skabe et miljø, hvor ledelsen følte sig tvunget til at tilbageholde kritiske informationer.

Mulighed:

Ledelsen har den overordnet kontrol over informationsstrømmen til markedet og investorer, hvilket skabte mulighed for at undlade at informere om væsentlige risici. Kammeradvokatens rapport konkluderer, at ledelsen og de tidligere ejere havde kendskab til væsentlige risici, som bevidst blev undladt i prospektet (OW Bunker). Samtidig var der manglende intern

kontrol med datterselskabet i Singapore, hvilket betød, at betydelige tab ikke blev opdaget i tide. Mulighederne for at undlade at informere om de reelle risici og tab var derfor til stede, hvilket skabte grobund for besvigelserne. (Jensen, 2015) Kombinationen af informationskontrol og svagt kontrolmiljø skabte strukturelle betingelser for besvigelser.

Rationalisering:

Ledelsens handlinger kan tolkes som et forsøg på at beskytte selskabets omdømme og sikre en succesfuld børsnotering. Ledelsens rationalisering kan tolkes ud fra at de tilbageholdte væsentlige informationer med det synspunkt at det tjente selskabets overordnede interesser, delt ved at afværge potentielle kursfald og dels ved at opretholde investorernes tillid. Til trods for en intern viden om betydelige risici relateret til Dynamic Oil Trading i Singapore, valgte den danske ledelse aktivt at undlade disse oplysninger i prospektmaterialet, hvilket indikerer en strategisk tilbageholdelse af information med potentielt alvorlige konsekvenser for investorer og markedet. (Ritzau, OW Bunker-sagen: Private investorer kræver yderligere 316 millioner, 2016) Denne adfærd kan tolkes som en form for moralsk neutralisering, hvor uetisk praksis retfærdiggøres gennem strategisk hensyn.

Efter børsnoteringen fortsatte den danske ledelse med at undlade at informere om de stigende tab i datterselskabet i Singapore, til trods for intern viden om en debitor med en betydelig saldo, som udgjorde en væsentlig risiko for koncernens finansielle stabilitet. (Jensen, 2015) Denne tilbageholdelse af information kan tolkes som et udtryk for rationalisering, hvor ledelsen vurderede, at problemet var midlertidigt og ville rette sig over tid. Beslutningen kan samtidig have været motiveret af ønsket om at undgå kursfald og bevare investorernes tillid, hvilket i ledelsens optik kunne retfærdiggøre en selektiv kommunikation. Rationaliseringen for den danske ledelse i OW Bunker er derved en forestilling om, at tilbageholdelse af kritiks information var i selskabets interesse, en opfattelse der retfærdiggjorde uetisk adfærd, selvom den var i strid med gældende regulering og god selskabsledelse.

Samlet set viser analysen, at alle tre komponenter i besvigelsestrekanten var til stede i OW Bunkers danske ledelse.

4.2.2 Besvigelsestrekant – ledelsen i Singapore

I OW Bunker-sagen spillede datterselskabet Dynamic Oil Trading i Singapore en central rolle i selskabet kollaps, og analysen af besvigelsestrekanten tager udgangspunkt i direktør Lars Møllers handlinger og beslutninger.

Pres:

Dynamic Oil Trading udgjorde en væsentlig del af OW Bunkers samlede omsætning, og Lars Møller har i retten udtalt, at han var under et betydeligt pres for at levere indtjening fra første dag. Ifølge hans forklaring opererede selskabet på et marked med høj risikoprofil, hvor konkurrencebetingelserne krævede, at der blev tilbudt lempeligere kreditvilkår end konkurrenterne (Løcke, 2018) Presset fra både markedet og fra koncernens vækstambitioner var med til at skabe et miljø, hvor risikable beslutninger blev normaliseret og legitimeret.

Mulighed:

I dommen fra venstre landsret kan det læses, at Lars Møller havde, mulighed for at yde kredit til kunder, dog kun inden for en godkendt ramme på 10 millioner USD. På trods af dette, bevilgende han alligevel over en periode på halvandet år kredit til selskabet Tankoil for i alt 114,8 mio. USD, uden at informere hovedkontoret i Danmark. (Batchelor, 2018) Muligheden for at gennemføre disse dispositioner opstod blandt andet fordi Lars undlod at bogføre de store udlån, til trods for gentagne advarsler fra finansdirektør i Dynamic Oil Trading Kimmie Goh. Samtidig blev der afgivet misvisende oplysninger til direktøren i det danske selskab OW Bunker Jim Pedersen. Når direktøren spurgte ind til størrelsen på udlån, oplyste Lars Møller langt lavere beløb end det korrekte. (Batchelor, 2018) Retten vurderede, at Lars Møller gentagne gange gav usande og vildledende oplysninger til ledelsen i Danmark. Denne adfærd blev muliggjort af svagheder i koncernens interne kontrol og rapporteringsstruktur, som ikke i tilstrækkelig grad sikrede gennemsigtighed og ansvarlighed. (Batchelor, 2018) Statsautoriseret revisor Martin Furbo (Partner, Beierholm) bekræfter at svagheit i kontrolmiljøet kan skabe rum for besvigelser og udtaler ” *Det er jo ledelsen, der skal opbygge rutiner, kontroller og systemer, der reducerer risikoen for besvigelser.* ” (bilag 4) Som beskrevet var det netop fraværet af effektive kontroller samt manglende rapportering som muliggjorde Lars Møllers handlinger.

Rationalisering:

Under retssagen forklarede Lars Møller, at kreditgivningen til Tankoil var en del af selskabets strategi, og en strategisk beslutning som også var kendt af ledelsen i Danmark, og som ifølge Lars' forklaring var kreditten en bevist forretningsmæssig beslutning, som skulle sikre løbende renteindtægter og fastholde en vigtig kunde. Lars Møller mener derfor, at han handlede i selskabets interesse. (Batchelor, 2018) Denne forklaring kan tolkes som en form for rationalisering, hvor Lars Møller retfærdiggjorde sine handlinger som nødvendige for at sikre selskabets indtjening og relationer. Lars Møllers handlinger fremstår som et udtryk for

moralsk neutralisering, hvor hensynet til indtjening og relationer vægtes højere end overholdelse af interne retningslinjer og ekstern regulering.

Samlet set viser analysen, at alle tre komponenter i besvigelsestrekanten var til stede i ledelsen af Dynamic Oil Trading. OW Bunker-sagen illustrerer også, hvordan psykologiske mekanismer og strukturelle svagheder kan føre til alvorlige besvigelser, selv i et globalt selskab med høje ambitioner og formelle governance strukturer.

4.2.3 Opsummering besvigelsestrekanten

Analysen af OW Bunkers danske og singaporeanske ledelse viser, hvordan besvigelsestrekantens tre komponenter alle var til stede i begge ledelseskontekster. Den danske ledelse opererede under betydeligt pres fra børsnøtering og tidligere ejere, hvilket skabte incitament til at kontrollere og begrænse informationsstrømmen til markedet. Muligheden for at tilbageholde væsentlige risici blev understøttet af ledelsens adgang til centrale beslutningsprocesser og svagheder i koncernens kontrolmiljø. Rationaliseringen bestod i en overbevisning om, at tavshed var i selskabets interesse og nødvendigt for at sikre stabilitet og investorernes tillid.

I Singapore var presset mere af operationel karakter, med høje forventninger til indtjening i et risikofyldt marked. Lars Møller udnyttede manglende kontrol og rapportering til at yde kredit langt over sit mandat, og retfærdiggjorde sine handlinger som strategisk nødvendige for at fastholde kunder og sikre indtjening, også selvom de påførte selskabet et tab på over 600 mio. kr.

OW Bunker-sagen illustrer samlet set, hvordan samspillet mellem psykologiske mekanismer og organisatoriske svagheder kan skabe grobund for besvigelser, selv i en international koncern med formelle governance-strukturer. Både den danske og singaporeanske ledelse udviste klassiske træk fra besvigelsestrekantens tre komponenter: pres, mulighed og rationalisering. Samspillet mellem disse faktorer var afgørende for, at besvigelserne ikke blot kunne opstå, men også udvikle sig, med OW Bunkers konkurs som det ultimative udfald.

4.3 Revisors ansvar i forbindelse med besvigelser

I dette afsnit analyseres revisors ansvar i forbindelse med opdagelse af besvigelser med udgangspunkt i OW Bunker-sagen. Analysen tager afsæt i revisionsprocessen og revisionsrisikomodellen, og har til formål at belyse de centrale elementer, der er i forbindelse med ansvarsfordelingen mellem revisor og ledelse i relation til besvigelser. Der vil i analysen blive gjort brug af offentlig dokumentation, medieomtale samt teoretiske modeller samt relevante revisionsstandarder herunder ISA 240.

Det er væsentligt at understrege, at analysen ikke har til formål at fastlægge de konkrete handlinger OW Bunkers revisor har foretaget, da sådanne oplysninger ikke er fuldt tilgængelig. Analysen kigger i stedet på hvilke elementer i revisionsprocessen og risikovurderingen der burde have været foretaget, og hvordan disse handlinger måske kunne have bidraget til en tidligere opdagelse af besvigelserne.

4.3.1 Baggrund og kritik

OW Bunkers revisor Deloitte er i forbindelse med OW Bunkers konkurs blevet kritiseret for, ikke at have udført tilstrækkelig revision af selskabets årsregnskab for 2013. Kritikken medførte, at to af Deloitte's revisorer er blevet anmeldt til Revisornævnet. (kendelse, 2024) Revisorerne er blevet anmeldt da erhvervsstyrelsen ikke vurderer, at revisorerne har levet op til reglerne for god revisorskik. Erhvervsstyrelsen mener, at der i regnskabet burde være omtalt om selskabet havde haft gevinster eller tab på spekulation i olieprisen, samt skulle revisorerne have undersøgt hvor stor indflydelse investeringerne havde på resultatet det år.

For at Deloitte ikke bliver erstatningsansvarlige, skal de have udført deres arbejde ud fra god revisorskik. God revisorskik er et princip i dansk revisionspraksis som indebærer, at revisor skal udføre sit arbejde i overensstemmelse med gældende lovgivning, revisionsstandarder, etiske retningslinjer og professionel dømmekraft jf. Revisorloven §16

Erhvervsstyrelsen har i indbringelsen for Revisornævnet anført, at det var styrelsen opfattelse at Deloitte ikke overholdte reglerne om god revisorskik. Indbringelsen indeholder 8 klagepunkter, hvor vi i de efterfølgende afsnit vil kigge på de 2 første klagepunkter som lyder: (Erhvervsstyrelsen, Indbringelse for Revisornævnet, 2018)

1. Revisorerne har ikke udført en tilstrækkelig revision af koncernregnskabet for 2013 for O.W, idet revisor har undladt at planlægge og udføre handlinger til imødegåelse af risikoen for, at koncernens bruttofortjeneste kunne være påvirket væsentligt som følge

af gevinster/tab ved olieprisændringer, herunder nettogevinster på oliederivater, der ikke havde til formål at sikre mod olieprisisici på kontrakter og lagre.

2. 2. Revisor har ikke haft grundlag for at udtale i revisionspåtegningen, at beskrivelsen i ledelsesberetningen om indtjening og risiko på olieprisændringer var konsistent med koncernregnskabet og årsregnskabet for 2013 for O.W. Bunker A/S.

Deloitte's daværende direktør, Anders Dons, afviste kritikken i en pressemeddelelse omkring klagen fra Erhvervsstyrelsen, og han mener ikke Deloitte har gjort noget forkert, og er uenige i Erhvervsstyrelsens konklusioner. (Høberg, 2018) Han udtalte følgende *"Når du handler med olie, er der nogle risici, og de bliver beskrevet i regnskabet. Er de så beskrevet godt nok? Ja, det synes jeg faktisk, at de er."* han udtalte også *"Vi kan konstatere, at vi er fundamentalt uenige i Erhvervsstyrelsens kritik, som vi mener baserer sig på en manglende forståelse af både revisionsmæssige principper og forretningsmæssige standarder for den type af selskaber, som O.W. Bunker repræsenterer. Derfor ser vi nu frem til at få sagen bedømt af fagfolk i Revisornævnet"*. (Høberg, Erhvervsstyrelsen indbringer OW Bunker-revisorer for disciplinærnævn, 2018)

Sagen kan få store konsekvenser for Deloitte og vakte betydelig opmærksomhed i revisionsbranchen. Bent Warming Rasmusen professor i revision udtaler til Berlingske *"Det, Erhvervsstyrelsen siger, er, at Deloitte ikke har gjort deres arbejde grundigt nok. De anfægter kvaliteten af revisionen, og det er en meget alvorlig anklage for et stort revisionsfirma som Deloitte,"* (Hyltoft, 2018)

Sagen ved revisornævnet blev afsluttet i 2020, og her blev Deloitte frifundet på de centrale punkter vedrørende revisionen af OW Bunkers regnskab for 2013. I sagen fik begge revisorer fra Deloitte en bøde på 100.000 kr. (Svaneborg, 2020) Deloitte er tilfreds med udfaldet, og særligt med frifindelsen for kritik af regnskabets rigtighed. Anders Dons udtalte *"Vi er meget tilfredse med, at Revisornævnet afviser den del af kritikken, der går på, om OW Bunkers koncernregnskab for 2013 var korrekt."* (Svaneborg, 2020)

Selvom Revisornævnet har afsluttet deres sag, er der i konkursboets erstatningssag mod Deloitte endnu ikke faldet en dom. Udfaldet af denne sag kan få betydelige konsekvenser for revisors erstatningsansvar i fremtidige konkurssager.

I de efterfølgende afsnit vil revisionsprocessen samt revisionsrisikomodellen med udgangspunkt i OW Bunker blive analyseret.

4.3.2 Revisionsprocessen i OW Bunker

I revisionsprocessen af OW Bunker, tages der udgangspunkt i, at det ikke var en ny revisionskunde, og revisor derfor har et forudgående kendskab til OW Bunker. Kunde- og opgaveaccept må derfor antages at være gennemført, men det rejser spørgsmålet om, hvorvidt den eksisterende forståelse af selskabet blev opdateret tilstrækkeligt i lyset af den forestående børsnotering og ændrede risikoprofil.

Planlægning og risikovurdering

Planlægningsfasen er her revisionsprocessen starter. Her skal revisor opnå en dybdegående forståelse for selskabet, selskabets branche, deres forretningsmodel og risikofaktorer. Jf. ISA 315 og ISA 240 er det i denne fase, at revisor skal identificere og vurdere risici for væsentlige fejl, herunder fejl som følge af besvigelser, og tilrettelægge revisionsstrategien derefter. OW Bunkers forretningsmodel med spekulative oliekontrakter burde have udløst en særlig vurdering af kompleksiteten. ISA 315 kræver, at revisor vurderer risici for væsentlige fejl, herunder dem der skyldes besvigelser, og tilrettelægger revisionsstrategien derefter. I OW Bunker synes denne vurdering af have været utilstrækkelig.

Hvordan revisionsstrategien planlægges efter besvigelser, kan være forskellige fra revisor til revisor. I forbindelse med revision, reviderer revisor ikke med henblik på at finde besvigelser, men med henblik på at der kan forekomme besvigelser, og revisor planlægger derfor sine revisionshandlinger herefter. Revisionsstrategien skal tilpasses den konkrete risikoprofil, og som statsautoriseret revisor Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark) udtaler ” Vi reviderer med henblik på, at der kan forekomme besvigelser. Vi er jo ikke sat i verden for at finde dem, men vi skal have for øje, at de kan forekomme.” (Bilag 3) Johans udtalelse er i tråd med ISA 240, som understreger at revisors rolle i planlægningen ikke er at opspore besvigelser direkte, men at risikovurderingen i planlægningen skal tage højde for dem. I OW Bunker burde denne tilgang have ført til en mere målrettet planlægning af revisionshandlinger mod de mest risikofyldte områder.

I OW Bunker er der allerede flere forhold, som i planlægningsfasen giver anledning til øget opmærksomhed. OW Bunker opererede i en kompleks branche med betydelige finansielle kontakter og spekulative handler i oliepriser. Den forestående børsnotering og den kraftige vækst i OW Bunker øgede sandsynligheden for, at ledelsen havde incitament til at præsentere stærke regnskabstal. ISA 240 understreger, at revisor skal være opmærksom på risici for besvigelser, når der er pres for at opnå specifikke finansielle resultater. (FSR, 2016)

Deloitte burde på baggrund af ovenstående i planlægningsfasen have identificeret en forhøjet iboende risiko, særligt omkring de finansielle kontrakter og varelagerets værdiansættelse. Den manglende planlægning omkring risikoen for, at koncernens bruttofortjeneste kunne være påvirket væsentligt som følge af gevinster/tab ved olieprisændringer, er et af de kritikpunkter erhvervsstyrelsen har indbragt for revisornævnet i forbindelse med Deloitte's revision. (Erhvervsstyrelsen, Indbringelse for Revisornævnet, 2018) Deloitte har derfor i forbindelse med deres planlægning af revision for 2013 på OW Bunker ikke identificeret alle relevante risici, hvilket indikerer, at risikovurderingen har været mangelfuld. En mangelfuld planlægning betyder, at Deloitte's strategi for den videre revision, ikke har afspejlet sig i de reelle risici der har været, og de handlinger der er planlagt ikke, har afspejlet den kompleksiteten og de potentielle besvigelsesrisici.

På trods af, at Erhvervsstyrelsen vurderede at der var mangler i planlægningsfasen, kan det diskuteres om Deloitte kan have gjort noget anderledes. Besvigelserne i OW Bunker er begået af topledelsen, og det kan derfor være svært for revisor at opdage at der sker regnskabsmanipulation, når det er ledelsen der står bag og forsøger at skjule den. Der har været mange skjulte informationer, hvilket kan have gjort, at det kan være svært for revisor at forstå selskabets forretningsmodel.

Udførsel af revisionen

Planlægningen er nu afsluttet, og revisionen kan påbegyndes. I forbindelse med revisionen skal de risici, der i planlægningen er identificeret behandles. I relation til OW Bunker blev revisorerne kritiseret for ikke at have udført tilstrækkelige revisionshandling i forhold til de finansielle kontrakter og varelagerets værdiansættelse. Deloitte burde have undersøgt hvilken betydning spekulation i oliepriser havde for selskabets resultat, og om der var tilstrækkelig dokumentation for de anvendte skøn. (Erhvervsstyrelsen, Indbringelse for Revisornævnet, 2018) Revisor bør i relation til de finansielle kontrakter og varelagerets værdiansættelse udfordre ledelsens antagelser og analysere de finansielle kontrakter.

I OW Bunker ses det hvordan revisors professionelle skepsis og dømmekraft bliver udfordret, i relation til revisors evne til at udfordre ledelsen når regnskabsposter bliver komplekse og subjektive. Det er i disse situationer professionel skepsis skal omsættes til konkrete og dokumenterbare handlinger. ISA 540 understreger, at revisor skal udøve professionel skepsis ved vurdering af regnskabsmæssige skøn, især når disse er forbundet med høj grad af kompleksitet, subjektivitet og har væsentlig betydning for regnskabet. I OW Bunker var dette

særligt relevant i forhold til værdiansættelsen af oliebeholdninger og anvendelse af derivater. Skøn har stor betydning for revisionen og statsautoriseret revisor Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark) udtaler ” *Det kan også være, at man udfordrer ledelsen lidt yderligere på de skøn, de laver, hvis der ikke er funktionsadskillelse på skønnene. Altså flere led i den, der nu gennemgår, om der skal nedskrives eller ikke skal nedskrives i forbindelse med regnskabsmanipulation. Men særligt det her med, hvem godkender egentlig betalinger ude af banken? Og hvem godkender fakturer? Og er der grundlag for de her fakturer?* ” (Bilag 3) Dette understøtter behovet for, at revisor aktivt udfordrer ledelsens antagelser og dokumenterer sine vurderinger, når skøn udgør en væsentlig risikofaktor.

Hvis der i forbindelse med revisionen af OW Bunker stødes på forhold, der kan indikere besvigelser, skal revisor foretage yderligere og målrettede handlinger, samt træffe yderligere foranstaltninger. Sådanne handlinger kan være flere stikprøver, kontrol af bilagsmateriale, dybere analyser af regnskabsposter mv. Partner og statsautoriseret revisor Jakob Hove (partner, Beierholm) udtaler følgende omkring hvilke yderligere revisionshandling der han ville foretage hvis han havde mistante omkring besvigelser ” *det kunne også være noget på lager med omsættelighed, hvis vi får noget at vide fra ledelsen om, at de føler sig utrygge med, at medarbejderne hapser eller et eller andet. Så kan det også være, at man udvider sine stikprøver. Generelt er det jo sådan meget, når det bliver en basic mistanke, at så er det stikprøver. Men jeg synes også, at vi har nogle analyseværktøjer, som gør, at vi retter nogle handlinger mod ukarakteristiske mønstre, eller transaktioner og sådan noget.* ” (bilag 5) I OW Bunker-sagen kunne sådanne værktøjer have været anvendt til at identificere afvigelser i oliehandler, som ikke stemte overens med selskabets erklærede sikringsstrategi.

Der er nogle konkrete handlinger der i OW Bunker-sagen kunne være udført, og eventuelt have bidraget til at opdage væsentlige fejl eller besvigelser. Et af Erhvervsstyrelsens klagepunkter vedrører selskabets rammestyringsmodel til håndtering af olieprisisici på kontrakter, lagre og derivater. Her mener Erhvervsstyrelsen mener ikke at Deloitte har kunne dokumentere at der er foretaget revisionshandling mod at kontrollere, om derivater i det væsentlige var anvendt til at sikre mod udsving i olieprisen på varelagre og kontrakter, som det ellers var forudsat i planlægningen og regnskabet. Handlinger der kunne være foretaget, var en kritisk vurdering af modellen, dens funktioner og anvendelse. Der kunne være sket test af modellens antagelser og inputdata, ved at kigge på markedsdata. Desuden kunne der være blevet vurderet om modellen blev anvendt konsekvent, eller om den egentlig fungerede som sikring eller spekulation.

I forbindelse med en revision skal revisor jf. ISA 500 indhente tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for at kunne afgive en konklusion med høj grad af sikkerhed. I OW Bunker bliver der i relation til Deloitte, rejst spørgsmål om, hvorvidt de i tilstrækkelig grad har dokumenteret sine vurderinger og handlinger, herunder i relation til de komplekse finansielle kontrakter og skøn.

I OW Bunker-sagen illustreres vigtigheden af revisors ansvar for, i forbindelse med udførsel af revision, og at det ikke kun handler om at følge standardiserede procedure, men i stor grad handler om at tilpasse sine revisionshandling til den konkrete risikoprofil og udvise kritisk dømmekraft.

Afsluttende og rapportering

Afslutningsfasen sammenfatter revisor sine observationer og vurderer det indsamlede revisionsbevis, og som til sidst munder ud i en konklusion fra revisor. I forbindelse med en revision kommer revisors konklusion til udtryk i revisionspåtegningen. Ifølge ISA 720 er revisor forpligtet til at vurdere, om oplysningerne i ledelsesberetningen er konsistente med regnskabet, og ikke indeholder væsentlige fejlinformationer.

Deloitte blev i indbringelse for Revisornævnet også kritiseret for, ikke at have udvist tilstrækkelig opmærksomhed på væsentlige forhold i afslutningsfasen. I indbringelsen fremhæver Erhvervsstyrelsen at de ikke mener Deloitte har haft grundlag for at udtale i revisionspåtegningen, at beskrivelsen i ledelsesberetningen om indtjening og risiko på olieprisændringer var konsistent med regnskabet. (Erhvervsstyrelsen, Indbringelse for Revisornævnet, 2018) Her manglede der omtale af selskabets spekulation i oliepriser og de potentielle gevinster og tab, som havde betydning for årets resultat. Her er spørgsmålet om revisor i tilstrækkelig grad har udfordret ledelsens præsentation af selskabets finansielle situation. Det er revisors opgave ifølge ISA 720 at vurdere, om ledelsesberetningen indeholder væsentlige fejlinformationer eller udeladelser. I OW Bunker var oliehandler ikke omtalt under de finansielle risici, hvilket vil kunne have givet investorer og interessenter et misvisende billede af OW Bunkers økonomiske situation.

I OW Bunker-sagen blev revisor også mødt af kritik og ansvarspådragelse, selvom det egentlige ansvar ligger hos ledelsen. Flere af de interviewede revisorer peger på, at afslutningsfasen ofte er præget af forventninger og pres, både fra ledelsen og omverdenen. Statsautoriseret revisor Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark) udtaler blandt andet ”*Man kan jo sige, at hvis der er noget i regnskabet, hvor man kan komme og sige, at*

regnskabet ikke har givet den retvisende billede, og det skulle revisor have opdaget.” (Bilag 3) Partner og statsautoriseret revisor Martin Furbo (Partner, Beierholm) er enig og udtaler ” At der så ikke har været en eneste besvigelsessag, tror jeg, hvor man ikke på et eller andet tidspunkt har kigget på revisor og sagt, hvad skulle du have gjort her?” (bilag 4) Dette illustrerer den forventningskløft der opstår, når offentligheden forventer, at revisor opdager alle fejl, også dem der bevidst er skjult af topledelsen.

4.3.3 Revisionsrisikomodellen

Med henvisning til afsnit 3.2.3, hvor revisionsrisikomodellen er beskrevet, anvendes modellen i dette til at analysere, hvordan revisorerne kunne have anvendt denne i forbindelse med planlægning af revision af OW Bunker, med fokus på det danske selskab.

Iboende risiko

Faktorer der er gældende for den iboende risiko ved OW Bunker er, at der er tale om en forretningsmodel, som opererede på et globalt marked med oliehandel, og moderselskabet dannede grundlag for en international koncern med aktiviteter i over 30 lande.

Forretningsmodellen var præget af komplekse transaktioner, omfattende og betydelige regnskabsmæssige skøn, herunder værdiansættelse af oliebeholdninger. Disse forhold burde i planlægningsfasen have ført til en vurdering af høj iboende risiko, særligt i relation til:

- Regnskabsmæssige skøn
- Ledelsens interesser
- Transaktioner med nærtstående parter.

ISA 315 og 240 understreger vigtigheden af, at revisor skal udvise professionel skepsis og identificer risici for væsentlige fejl herunder besvigelser i komplekse og uigennemsigtige områder. I OW Bunker burde revisor have tilrettelagt revisionen med særlig opmærksomhed på netop disse risikoelementer.

Kontrolrisiko

I planlægningsfasen af revision af OW Bunker burde revisor have vurderet, om et kontrolmiljø i en stor og hurtigt voksende international koncern var robust nok. OW Bunkers interne kontrol miljø var under pres, som følge af den hurtige vækst. Revisornævnet har efterfølgende vurderet, at revisorerne ved revisionen af OW Bunker ikke har reageret tilstrækkeligt nok på væsentlige risici i forbindelse med årsrapporten 2013. (Svaneborg, 2020) Dette tyder på, at der har været væsentlige risici i OW Bunkers interne kontrol miljø, og der i planlægningsfasen ikke blev foretaget en tilstrækkelig kritisk vurdering af

kontrolmiljøet. I overensstemmelse med ISA 240 burde revisor have overvejet, om der var mulighed for ledelsesmæssig tilsidesættelse af kontroller. I OW Bunker burde revisor have tilrettelagt revision med lav tillid til interne kontroller og øget substantiv testning herunder:

- Uafhængig dokumentation af skøn
- Analyse af usædvanlige transaktioner
- Test af ledelsens godkendelsesprocedurer

Opdagelsesrisiko

I en stor international koncern som OW Bunker med komplekse transaktioner og betydelige regnskabsmæssige skøn, burde revisorerne i planlægningsfasen have tilrettelagt revisionen med stor opmærksomhed på de områder med forhøjet risiko for fejl, og på den måde havde forhøjet muligheden for at opdagte fejlen.

Som nævnt ovenfor har Revisornævnet vurderet at der i forbindelse med årsrapporten 2013 ikke er reageret tilstrækkelige på de risici, der var til stede som dannede grundlag for børsnoteringen. Det kunne tyde på at opdagelsesrisikoen ikke blev vurderet højt nok, og at revisionen ikke blev tilrettelagt med tilstrækkelig dybde i forhold til:

- Værdiansættelse af oliebeholdninger
- Klassificering og anvendelse af derivater
- Ledelsens præsentation af finansielle risici

Samlet viser OW Bunkersagen, at en korrekt anvendelse af revisionsrisikomodelen med fokus på iboende, kontrol- og opdagelsesrisiko er afgørende for at identificere og reagere på potentielle besvigelser i komplekse koncerner.

4.3.4 Vurdering af revisors ansvar

OW Bunker-sagen viser den kompleksitet, der er i revisors ansvar, særligt når det involverer besvigelser hvor ledelsen er indblandet. Gennem analysen af planlægning, udførsel og afslutning fremgår det, at revisors rolle ikke kun handler om at følge standarder, men lige så meget handler om at udvise professionel skepsis, herunder at kunne dokumentere sine vurderinger, og tilpasse handlinger efter den konkrete risikoprofil.

På baggrund af det arbejde Deloitte har udført, vurderer vi, at revisionshuset ikke har haft kendskab til de besvigelser der blev begået. Et revisionsfirma af denne størrelse vil næppe risikere sig omdømme, især når det føres tilsyn med deres arbejde. I OW Bunker blev besvigelserne begået af selskabets topledelse, hvilket gør det vanskeligt for revisor at opdag

regnskabsmanipulation, når det netop er ledelsen, der står bag og aktivt forsøger at skjule forholdene. Derudover har der været mange skjulte oplysninger, hvilket kan have bidraget til, at revisor har haft svært ved fuldt ud at forstå selskabets forretningsmodel.

Som statsautoriseret revisor Martin Furbo (Partner, Beierholm) udtaler ”*Der har ikke været en eneste besvigelsessag, tror jeg, hvor man ikke på et tidspunkt kigger på revisor og siger: hvad skulle du have gjort her?*”. (bilag 4) Dette citat understreger den forventningskløft, der ofte opstår mellem revisors faktiske ansvar og offentlighedens opfattelse af, hvad revision indebærer. Selvom revisor ikke har pligt til at opdage alle besvigelser, skal der reageres ved mistanke, og her bliver revisors professionelle dømmekraft og dokumentation afgørende.

Frans T. Dahl (Partner, Dahl, Rask & partnere) understreger, at revisors rolle i relation til besvigelser ikke alene handler om tekniske tests, men mere om at skabe en kultur præget af professionel skepsis og nysgerrighed. Han udtaler ”*Min erfaring er, at det er sjældent, at én specifik test afslører svig, men derimod en kombination af faglig dømmekraft, nysgerrighed og reagere på uoverensstemmelser*” (bilag 7) Dette perspektiv understøtter analysens vurdering af, at revisors evne til at udfordre ledelsen, og reagere på signaler er afgørende.

Det er ikke til at vide om Deloitte ville have opdaget besvigelserne på trods af ændret planlægning og risikovurdering. OW Bunker viser, at når ledelsen selv står bag manipulationen, og samtidig kontrollerer informationsstrømmen, bliver revisors opgave betydeligt vanskeligere. Ledelsen har det primære ansvar for at forebygge og opdage besvigelser, og i dette tilfælde var det ledelsen der begik dem.

Selvom Deloitte blev frifundet af revisornævnet på centrale punkter, viser sagen tydeligt at revisors ansvar i relation til besvigelser både er faglig, etik og kommunikativt udfordret. En sag som OW Bunker vil tiltrække en del opmærksomhed både fra offentligheden og myndighederne, og kan derfor have stor betydning for revisors ry og omtale.

4.4 Ledelsens ansvar

Ledelsens ansvar for at forebygge og håndtere besvigelser er et centralt element i både Corporate Governance og den interne kontrolramme, som defineres af COSO-modellen. Gennem interviews med fem statsautoriseret revisorer (Bilag 3-7) fremstår der et tydeligt billede af, at ansvaret for at etablere effektive kontrolmiljøer og sikre tilstrækkelige forebyggende foranstaltninger entydigt ligger hos ledelsen. Som Martin understreger, er *“ansvaret 130 procent ledelsens”*, mens Peter Seeberg (partner, Redmark) påpeger, at *“Det er vigtigt at understrege, at det ikke er revisors opgave at revidere imod besvigelser, men vi skal være opmærksomme på, at de kan forekomme”*. (bilag 6) Både Johan og Jacob fremhæver nødvendigheden af, at ledelsen implementerer procedurer såsom to trins-godkendelse af betalinger og adskillelse af funktioner for at forhindre svig.

De fem interviewpersoners udsagn peger samlet på et behov for et mere struktureret, og systematisk ledelsesmæssigt fokus på forebyggelse af besvigelser. Dette indikerer, at effektiv forebyggelse ikke alene afhænger af enkeltstående kontrolforanstaltninger, men af et bredere ledelses- og styringssystem, hvor ansvar, kontrol og kommunikation er integrerede elementer. Her bliver både Corporate Governance-principperne og COSO-modellen centrale analytiske rammer. I følgende analyse vil det tages udgangspunkt i ledelsens ansvar efter selskabslovgivningen, herunder bestyrelsens og direktionens pligter til at sikre en forsvarlig organisation, økonomisk styring og intern kontrol i selskabet. Disse lovbestemte forpligtelser udgør fundamentet for god selskabsledelse og har til formål at forebygge økonomiske uregelmæssigheder, sikre gennemsigtighed og beskytte selskabets interessenter. For at sætte lovgivningens krav i en bredere ledelsesmæssig og styringsmæssig kontekst inddrages principperne for Corporate Governance og COSO-rammeverket.

4.4.1 Lovgivning

Af selskabsloven (herefter omtalt SL) § 115 fremgår det at den øverste ledelse i selskabet er bestyrelsen. Bestyrelsen varetager den overordnede og strategiske ledelse og har ansvaret for at sikre en forsvarlig organisation af selskabets selskab. Herunder skal bestyrelsen påse, at bogføring og regnskabsaflæggelse sker i overensstemmelse med lovgivningens krav, og at selskabets forhold generelt er betryggende.

Bestyrelsen skal desuden sikre, at der er etableret passende procedurer for risikostyring og interne kontroller. Den skal løbende modtage tilstrækkelig rapportering om selskabets finansielle situation samt føre tilsyn med, at direktionen udfører sit hverv korrekt og i

overensstemmelse med de retningslinjer, som bestyrelsen har fastlagt. Dette tilsyn har til formål at forebygge besvigelser og andre uregelmæssigheder i selskabet.

For at direktionen kan handle inden for bestyrelsens rammer, skal selskabets kapitalberedskab til enhver tid være forsvarligt. Det indebærer, at selskabet skal have tilstrækkelig likviditet til at opfylde sine nuværende og fremtidige forpligtelser. Bestyrelsen har derfor en løbende forpligtelse til at vurdere selskabets økonomiske situation og sikre, at kapitalberedskabet er tilstrækkeligt, jf. SL §§ 115, nr. 1–5, 116 (bestyrelsen) og 118, stk. 2 (direktionen).

Hvis direktionen overskrider sine kompetencer, skal det vurderes, om denne overskridelse er blevet tolereret af bestyrelsen. Hvis bestyrelsen har accepteret eller undladt at reagere på en kompetenceoverskridelse, anses dette normalt ikke som en reel overskridelse, men kan være udtryk for svigt i bestyrelsens tilsynspligt. I sådanne tilfælde kan der være tale om besvigelser.

Hvis overskridelsen derimod ikke er tolereret, skal bestyrelsen undersøge nærmere, hvornår og hvordan direktøren har handlet uden for sine beføjelser blandt andet ved at tilsidesætte interne kontrolprocedurer. Det påhviler bestyrelsen at opdage sådanne uregelmæssigheder.

For at forstå, hvordan bestyrelsens og direktionens ansvar kan understøttes gennem effektive styrings- og kontrolsystemer, inddrages i det følgende Corporate Governance-principperne og COSO-rammeverket. Disse modeller giver et struktureret grundlag for at analysere god ledelse, risikostyring og intern kontrol i selskabet

4.4.2 Corporate governance

I det følgende afsnit analyseres Corporate Governance i relation til OW Bunker-sagen med særligt fokus på, mangelfuld ledelsesstyring og utilstrækkeligt bestyrelsestilsyn. Der vil blive taget udgangspunkt i OECD's principper for god selskabsledelse, som indbefatter samspil med selskabets aktionær, investorer og øvrige interessenter, bestyrelsens opgave og ansvar, bestyrelses sammensætning, organisering og evaluering, ledelsens vederlag og risikostyring.

4.4.2.1 Samspil med selskabets aktionærer, investorer og øvrige interessenter

Det første centrale princip i retningslinjer for Corporate Governance er, at aktionærer skal behandles lige og retfærdigt, og at de skal have adgang til korrekt, fyldestgørende og rettidig information, som gør det muligt at træffe informerede beslutninger. (Corporate Governance, 2023)

Ved børsnoteringen af OW Bunker i marts 2014 blev der fremlagt et prospekt¹, som fremstod urealistisk positivt og mangelfuldt i forhold til selskabets risikoprofil. Der blev ikke givet tilstrækkelig indsigt i datterselskabet Dynamic Oil Trading (DOT) i Singapore, selvom netop dette selskab var ansvarligt for meget af den risikofyldte og uregulerede kreditgivning. Desuden fremgik det ikke, at OW Bunker i stigende grad engagerede sig i finansielle oliederivater med høj risiko.

” ... de ansvarlige for prospektet var fuldt vidende om OW Bunkers indtægter fra spekulationerne, samt at det blev vurderet, at det var særligt vigtigt at oplyse investorerne om netop risikoen herved. Alligevel fremgår de afgørende oplysninger ifølge eksperter ikke i det endelige prospekt, hvilket er stærkt belastende, siger Søren Friis Hansen, professor i selskabsret på CBS.” (Larsen, 2015)

Investorerne blev derfor ikke informeret om væsentlige usikkerheder og risikofaktorer, som kunne have haft afgørende betydning for deres investeringsbeslutning. Denne manglende transparens er et klart eksempel på svigt i forhold til aktionærrettigheder, særligt den centrale rettighed om at få adgang til vigtige beslutningsrelevante oplysninger. Aktionærerne havde dermed ikke mulighed for at udøve deres ejerskab på et oplyst grundlag, og deres investeringer blev udsat for skjult risiko, som de ikke havde indflydelse på eller kendskab til.

Desuden må det fremhæves, at ledelsen og bestyrelsen, som ifølge god selskabsledelse skal varetage alle aktionærers interesser, fejlede i at sikre fair behandling.

4.4.2.2 Bestyrelsens opgaver og ansvar

Det næste centrale element i Corporate governance er ledelsens ansvar og bestyrelsestilsyn, hvor ledelsen skal handle kompetent og etisk, mens bestyrelsen overvåger beslutninger, kontrollerer risici og sikrer korrekt rapportering. (Corporate Governance, 2023)

OW Bunker-sagen illustrerer et markant svigt i ledelsens ansvar og bestyrelsestilsyn, som var en afgørende faktor i selskabets kollaps. Lars Møller der var direktør i datterselskabet Dynamic Oil Trading (DOT), foretog udstedelse af højrisikable kreditter til Tankoil, uden tilstrækkelig indsigt fra bestyrelsen eller overholdelse af interne procedurer. (Christensen J. , OW-chef fik mail fra nøglemedarbejder: "Bed hårdt til at hovedkontoret aldrig tjekker", 2018)

¹ Et prospekt er et omfattende dokument, der udarbejdes, når et selskab ønsker at blive børsnoteret og udbyder aktier til offentligheden. Det er et lovpligtigt dokument, der skal godkendes af Finanstilsynet (Finanstilsynet, 2025)

”Tiltalte blev undervejs løbende gjort opmærksom på problemerne med Tankoil, uden at han reagerede, ligesom der i hele perioden med tiltaltes viden blev givet urigtige og vildledende oplysninger til ledelsen i OW Bunker” (Oljedirektør skal fem år i fængsel for at ruinere OW Bunker, 2019)

Dette viser, at princippet om kompetent og ansvarlig ledelse ikke blev overholdt, da Lars Møller handlede uden at sikre korrekt rapportering til koncernens hovedkontor. Ifølge sagsmaterialet blev store dele af kreditgivningen ikke korrekt bogført, men holdt i et skyggeregnskab, som kun få personer havde adgang til. Denne praksis medførte, at bestyrelsen ikke havde et retvisende billede af risikoprofilen, og at koncernledelsen blev holdt udenfor væsentlige oplysninger, hvilket svækkede tilsynet betydeligt.

Derudover viser sagsmaterialet, at der var gentagne situationer, hvor advarsler og bekymringer fra medarbejdere, såsom Kimmie Goh, blev håndteret uden konkret handling eller eskalering til hovedkontoret. Mailudvekslinger viser, at ledelsen ofte prioriterede kortsigtet indtjening og renteindtægter frem for korrekt kreditstyring og gennemsigtighed, og at dialog om risici primært forblev internt i Singapore. (Christensen J. , OW-chef fik mail fra nøglemedarbejder: "Bed hårdt til at hovedkontoret aldrig tjekker", 2018) Dette indikerer et systematisk tilsynssvigt, hvor bestyrelsen og hovedkontoret ikke havde effektive mekanismer til at overvåge datterselskabets aktiviteter eller at sikre, at ansvarsfordelingen blev respekteret.

Endelig fremgår det, at der var uklar ansvarsfordeling mellem DOT og koncernledelsen, hvilket tillod enkeltpersoner at træffe beslutninger uden formelt tilsyn. Kombinationen af manglende gennemsigtighed, utilstrækkelige kontrolprocedurer og uklar ansvarsfordeling udgør et alvorligt brud på Corporate Governance-principper.

4.4.2.3 Bestyrelsens sammensætning, organisering og evaluering

Det tredje princip i Corporate governance er at bestyrelsen skal være sammensat og organiseret på en måde, der sikrer uafhængighed, kompetencebredde og effektivt tilsyn med direktionen. (Corporate Governance, 2023)

Ledelsesstrukturen i OW Bunker var præget af manglende funktionsadskillelse. Særligt bemærkelsesværdigt var, at, Jane Dahl Christensen, Chief Risk Officer (CRO) samtidig fungerede som Executive Vice President (EVP) for fysisk distribution. (Halling-Overgaard, s. 397)

Denne dobbeltrolle betød, at den samme person både var ansvarlig for at fremme selskabets vækststrategi og for at begrænse dens risici. I praksis gav dette et alvorligt interessekonfliktproblem, hvor risikostyringen blev underlagt de kommercielle mål om høj omsætning og ekspansion. Konsekvensen var, at risikostyringsfunktionen ikke fungerede som et uafhængigt kontrolorgan, men i stedet blev et instrument for den vækstorienterede forretningsstrategi. Dette kan have medført, at bestyrelsen ikke modtog retvisende information om selskabets reelle risikoprofil, herunder de omfattende spekulationspositioner i olie.

Ifølge Corporate Governance bør bestyrelsen løbende evaluere sin egen effektivitet, sikre klar ansvars- og rollefordeling mellem bestyrelse, direktion og kontrolfunktioner samt garantere, at risikostyring og intern kontrol har den nødvendige uafhængighed og rapporteringsadgang. I OW Bunker blev ingen af disse governance-principper efterlevet i tilstrækkelig grad.

4.4.2.4 Ledelsens vederlag

Det fjerde princip i Corporate Governance er, at ledelsens vederlag skal understøtte selskabets langsigtede interesser og ikke fremme kortsigtede eller risikobetonede dispositioner. Princippet fremhæver, at incitamentsprogrammer bør være gennemsigtige, afbalancerede og baseret på bæredygtige præstationsmål, som afspejler selskabets risikoprofil. (Corporate Governance, 2023)

OW Bunker implementerede op til børsnoteringen i marts 2014 bonus- og aktiebaserede incitamentsordninger, der i høj grad var koblet til omsætning og vækst, men ikke i tilstrækkelig grad tog højde for risikoeksponering eller likviditetsmæssige konsekvenser af forretningsstrategien. (OW Bunker, 2014, s. 27) Derudover manglede transparens i vederlagsstrukturen. Aktionærer og potentielle investorer fik ved børsnoteringen ikke fuld indsigt i de præcise kriterier for bonusudbetalinger og incitamentsprogrammer, hvilket svækkede mulighederne for at vurdere, om ledelsens interesser var tilpasset aktionærernes. Dette er i strid med Corporate governance om åbenhed og redegørelse for ledelsesaflønnning.

4.4.2.5 Risikostyring

Det femte og sidste princip i Corporate Governance er etableringen af en effektiv og uafhængig risikostyring, der skal sikre, at selskabet identificerer, vurderer og håndterer de væsentligste finansielle og operationelle risici. (Corporate Governance, 2023)

I OW Bunker-sagen viste det sig imidlertid, at selskabets risikostyring var mangelfuld og generelt uklar.

“The ad hoc trustee believes that the Risk Policy is generally unclear and inadequate considering the oil price risks to which the OW Bunker Group was exposed, and not least considering the OW Bunker Group’s actual activities in the Risk Management Department”
(Halling-Overgaard, 2015, s. 141)

Kuratorens vurdering peger på en væsentlig diskrepans mellem OW Bunkers formelle rammer for risikostyring ikke i tilstrækkelig grad afspejlede den reelle risikoprofil og de operationelle beslutninger, der blev truffet i organisationen. Risikopolitikken fremstod således både uklar og utilstrækkelig, hvilket blandt andet medførte, at væsentlige olieprisisici ikke blev identificeret eller håndteret effektivt.

4.4.2.6 Delkonklusion

Afsnittet viser Corporate governance analysen, at OW Bunker i væsentlig grad tilsidesatte de grundlæggende principper for god selskabsledelse. Svigt i gennemsigtighed, kontrol, ansvarsfordeling og incitamentsstruktur førte til, at hverken bestyrelse eller investorer havde et reelt overblik over risici. Disse mangler udgør et centralt omdrejningspunkt for forståelsen af selskabets kollaps og skabte samtidig et miljø, hvor besvigelser og uautoriserede dispositioner kunne finde sted uden rettidig opdagelse.

De påviste mangler i selskabets governance-struktur rejser spørgsmålet om, hvordan de interne kontroller reelt fungerede i praksis. For at forstå dette nærmere anvendes COSO-modellen, som giver et systematisk grundlag for at analysere selskabets kontrolmiljø og de processer, der skulle have forebygget og opdaget risici og besvigelser.

4.4.3 COSO-analyse

For at forstå svaghederne i OW Bunkers interne kontrolsystem kan selskabets kontrolmiljø og beslutningsprocesser analyseres gennem COSO-modellens komponenter.

Analysen nedenfor anvender COSO som strukturerende ramme til at identificere og vurdere de væsentligste kontrolbrud og organisatoriske svagheder, som bidrog til OW Bunkers kollaps.

4.4.3.1 Kontrolmiljø

COSO-modellen udgør fundamentet for selskabets interne kontrolsystem og omfatter ledelsens integritet og etiske værdier, organisationsstruktur, kompetenceudvikling samt bestyrelsens uafhængige tilsyn (COSO, 2023). Et effektivt kontrolmiljø sikrer klare

ansvarsfordelinger, etisk adfærd og uafhængige kontrolfunktioner, som kan modvirke risikofyldte beslutninger.

I OW Bunker-sagen ses to centrale konflikter i kontrolmiljøet. Den første er den dobbelte rolle, som Jane Dahl Christensen havde som både Chief Risk Officer og den anden som Executive Vice President for fysisk distribution (Halling-Overgaard, s. 397). Den manglende funktionsadskillelse skabte en interessekonflikt, hvor risikostyringsfunktionerne blev underlagt kommercielle mål. Dette underminerede kontrollens uafhængighed og etiske fundament, hvilket ifølge COSO øger risikoen for svig og fejlhåndtering.

4.4.3.2 Kontrolaktiviteter

En anden væsentlige konflikt relaterer sig til manglende kreditkontrol i datterselskabet Dynamic Oil Trading (DOT). Ifølge kuratorrapporten havde OW Bunker etableret formelle kreditkontroller og overvågningsprocedurer, som på papiret skulle reducere risikoen for tab og besvigelser. Dokumentationen beskriver blandt andet tre centrale kontrolmekanismer for datterselskabet, Dynamic Oil Trading (DOT):

“Established controls – debtor monitoring

The procedures contain established controls used to monitor debtors, including:

- *Customer Overdue list (Backoffice at Credit sent a list to Credit, CFO, Treasury and Finance. Manager Kimmie Goh every Monday). An updated list into which comments had been incorporated was sent out every Thursday.*
- *Customer Overview list DOT received this list from the main office at least twice a week. Among other things, the list identified customers whose credit limit had been exceeded. Kimmie Goh was supposed to comment on such breaches of defined credit limits.*
- *Review of Credit Limits – registered in Navision. Every month, the Credit Backoffice performed a review of expiring credit limits.”* (Halling-Overgaard, s. 34)

Selvom disse procedurer var formelt etableret, blev de ikke fulgt i praksis. Kimmie Goh, der administrerede kreditkontrollen, havde løbende intern kontakt med DOT's direktør, Lars Møller, før rapportering til hovedkontoret: *“... managed on behalf of DOT by Kimmie Goh, however, as a rule, internally in DOT, she cleared things with Lars Møller before she contacted the head office.”* (Halling-Overgaard, s. 86)

Dermed blev kontrolaktiviteterne underlagt lokale beslutninger og mistede deres funktion som uafhængig kontrol.

4.4.3.3 Information og kommunikation

Effektiv intern kontrol kræver, at relevant information kommunikeres rettidigt til de rette beslutningstagere. I OW Bunker-sagen blev kritiske oplysninger om kreditforhold ikke kommunikeret fuldt ud til bestyrelsen.

Under retssagen blev det fremlagt, at Kimmie Goh orienterede Lars Møller om overdreven kreditgivning til kunden Tankoil, og at der blev udarbejdet et skyggeregnskab, som viste den reelle kredit. Kun få personer i DOT havde adgang til dette regnskab. (Halling-Overgaard, s. 86)

Ifølge korrespondance fremlagt af Lars Møller og hans forsvarer, Arvid Andersen, var repræsentanter fra kapitalfonden Altor, som sad i OW Bunkers bestyrelse, bekendt med, at renteindtægten primært stammede fra én kunde, men denne information blev ikke delt med hele bestyrelsen. (Christensen J. , Advokat for tidligere OW Bunker-direktør efter dom på fem års fængsel: "Jeg har lige talt med Lars, og det er bare en kæmpe stor negativ overraskelse", 2019) Dette illustrerer en væsentlig kommunikationsbrist mellem ledelse og bestyrelse.

4.4.3.4 Overvågning

COSO lægger vægt på, at interne kontroller skal overvåges og løbende forbedres. I OW Bunker-sagen svigtede overvågningen både i datterselskabet og på koncernniveau.

Kuratorrapporten peger på, at de formelle kontrolaktiviteter ikke blev understøttet af et stærkt kontrolmiljø eller en effektiv monitoreringsfunktion. Der manglede opfølgning, ansvarlighed og konsekvens fra både Dynamic Oil Tradings ledelse og OW Bunkers bestyrelse.

Dette udgør et klassisk eksempel på et brud mellem formel struktur og reel implementering: kontrollerne eksisterede organisatorisk og teknisk, men deres effektivitet blev undergravet af svag ledelsesmæssig forankring. På papiret fremstod OW Bunkers interne kontrolsystem robust, men i praksis manglede det både uafhængighed, kommunikation og kontrolopfølgning.

4.4.4 Vurdering af ledelsens ansvar

Analysen af OW Bunker viser, at ledelsens ansvar for at forebygge og håndtere besvigelser blev svigtet, hvilket både Corporate Governance-principperne og COSO-modellen belyser. Ledelsen havde det overordnede ansvar for at etablere effektive kontrolmiljøer, sikre uafhængige kontrolfunktioner og implementere forebyggende foranstaltninger, men i praksis

blev dette undermineret af manglende funktionsadskillelse, utilstrækkelig overvågning og uklar ansvarsfordeling.

4.5 Konklusion OW Bunker

OW Bunker-sagen fremstår som en af de mest alvorlige erhvervsskandaler i nyere dansk historie og illustrere, hvordan manglende gennemsigtighed, utilstrækkeligt risikostyring og svigtende ledelsestilsyn kan føre til selskabets kollaps, selv i en global koncern med høj omsætning og stor markedsandel.

Analysen viser, at både den danske ledelse og datterselskabet i Singapore udviste klassiske træk fra besvigelsestrekanter, hvor der blev udnyttet svagheder i kontrolmiljøet.

Revisorernes rolle blev centralt i sagen, selvom de blev frifundet i centrale punkter, blev de stadig kritiseret af Erhvervsstyrelsen og idømt bøder, og stadig en igangværende erstatningssag. Derudover afslører der alvorlige mangler i OW Bunkers interne kontrolstruktur. Dobbeltroller, uklar ansvarsfordeling og manglende opfølgning skabte et miljø, hvor besvigelser kunne udvikle sig uden rettidig opdagelse.

Sagen bidrager direkte til problemstillingen ved at vise, hvordan ansvarsfordelingen mellem ledelse og revisor fungerer i praksis, og hvor den kan svigte. OW Bunker illustrerer, at selv med klare regler og kontrolsystemer kan besvigelser opstå, hvis ledelsen tilsidesætter sine forpligtelser, og revisor ikke reagerer tilstrækkeligt på advarsler og risici. Sagen viser, at teori og regulering kun fungerer effektivt, når de understøttes af et stærkt kontrolmiljø og ansvarlig adfærd.

Dermed understreger OW Bunker-sagen kompleksiteten i samspillet mellem ledelse og revisor og bidrager til besvarelsen af problemformuleringen ved at afsløre konkrete svagheder i den praktiske udmøntning af ansvar og kontrol i forbindelse med regnskabsbesvigelser.

5. Analyse Nordthy

5.1 Præsentation af Nordthy-sagen

Nordthy er et familieejet selskab, som blev stiftet i 1966 af Børge Lukassen. Selskabet beskæftiger sig med engroshandel af fødevarer herunder kiks, kager, brød, snacks, slik mv. Produkterne distribueres under egne mærker, leverandørernes varemærker samt private labelløsninger til detailkæder i primært Skandinavien og Tyskland. De er lokaliseret i Østerild i Nordthy, hvor deres primære distribution sker fra og har ca. 134 ansatte. (Erhvervsstyrelsen, Årsregnskab 2024 - Nordthy, 2024) Selskabet har oplevet markant vækst de seneste 10-15 år, hvilket blandt andet afspejles i modtagelse af Gazelleprisen i 1996, 2010, 2011, 2019 og 2020 for deres flotte præsentation. Nordthy A/S har over de seneste 4 år fordoblet deres omsætning som i 2021 var t. DKK 422.159, mens regnskabet for 2024 viste en omsætning på t. DKK 867.515. (Erhvervsstyrelsen, Årsregnskab 2024 - Nordthy, 2024)

I februar 2023 overtog Nordthy A/S selskabet BS-Import ApS, som efterfølgende skiftede navn til Nordthy Food ApS. Overtagelsen af BS-Import ApS styrker Nordthy A/S's position på FMCG-markedet. (Nordthy, Nordthy, 2023) BS-Import ApS som var dansk importør af kolonialvarer, konserver, pasta, olivenolier, krydderier blev stiftet af Bjarke Skov i 2019. I forbindelse med salget af BS-Import ApS til Nordthy A/S, blev stifter Bjarke Skov en del af ejerkredsen i Nordthy A/S, og fremtidig administrerende direktør for forretningsbenet Nordthy Food.

I forbindelse med aflæggelse af regnskabet for 2024 blev der konstateret en række fejl i regnskabet for Nordthy Food ApS, det tidligere BS-Import ApS, som er ejet 100% af Nordthy A/S. De konstaterede fejl, som har medført en revisionspåtegning med forbehold, er opstået over en længere periode fra 2021 til 2023. (Erhvervsstyrelsen, Årsrapport 2024 Nordthy Food ApS) Fejlene vedrører indregning og måling af selskabets forudbetalinger for varer og gæld til leverandører af varer og tjenesteydelser. Fejlene er samlet opgjort til t. DKK 19.150 og har medført en korrektion af egenkapitalen pr. 1/1-2024 fra DKK 10,8 mio. til DKK -8,3 mio., hvilket indikerer en væsentlig forringelse af selskabets finansielle stilling. Som det fremgår af ledelsesberetningen i årsrapporten for Nordthy Food ApS:

Der er i året konstateret en række væsentlige fejl i tidligere års regnskaber omkring indregningskriterier og måling af selskabets varebeholdninger og forudbetalinger.

Forholdene har resulteret i en større intern undersøgelse og tilhørende ekstern revisionsundersøgelse samt bortvisning af den daglige ledelse. Undersøgelsens resultater

omkring ultimo balance og egenkapital er afsluttet med et stærkt bekymrende resultat og en afledt voldgiftssag.

Undersøgelsen har været besværliggjort af stærkt mangelfuldt bilagsmateriale omkring særligt varekøb for årene før 2024 og herunder en konkurs hos selskabets eksterne lagerpartner i juli 2024, der har begrænset adgangen til de fulde lagertransaktioner i tidligere regnskabsår frem til juli 2024, hvor det fulde lager implementeres i Nordthy-koncernens lagerstyring. Som følge af forholdene omkring bilagsmateriale og lagerregistreringer er der en begrænset usikkerhed relateret til resultatet for 2024, idet det ikke har været grundlag for at opnå fuld sikkerhed for primo-balancen 31-12-2023, hvormed årets vareforbrug i 2024 til dels kan indeholde for meget vareforbrug, som burde henføres til 2023 og/eller tidligere år. Ledelsen understreger, at ultimo balance og egenkapital er opgjort og er udgangspunkt for et retvisende billede af de økonomiske forhold på balancedagen 31-12-2024.” (Erhvervsstyrelsen, Årsrapport 2024 Nordthy Food ApS) Citatet illustrerer, hvordan både interne og eksterne forhold har kompliceret opklaringen og skabt usikkerhed omkring regnskabets pålidelighed.

Udover bortvisning af Bjarke Skov, og igangsættelse af en større intern undersøgelse har sagen også skabt en del medieomtale.

Sagen rejser væsentlige spørgsmål om ansvarsfordelingen mellem ledelsen og revisor, særligt i relation til revisors rolle i opdagelse og håndtering af regnskabsmanipulation. Sagen danner dermed et relevant grundlag for videre analyse af besvigelsestrekanten, revisionsprocessen og ledelsesmodeller.

5.2 Besvigelsestrekanten

Afsnittet vil ved hjælp af besvigelsestrekanten forsøge at identificere, hvilke psykologiske og strukturelle forhold der muliggjorde og retfærdiggjorde ledelsens handlinger i forbindelse med den formodede regnskabsmanipulation i Nordthy-sagen. Fokus er i sagen rettet mod direktør og medejer Bjarke Skov, som i forbindelse med salget af sin selskab BS-import ApS til Nordthy A/S i 2023, blev en del af ejerkredsen og udnævnt som direktør for Nordthy Food ApS.

5.2.1 Pres

Salget af BS-Import til Nordthy A/S kan have skabt et betydeligt pres for at præsentere selskabet i et økonomisk fordelagtigt lys. Dette pres kan være opstået i forbindelse med et ønske om at opnå en større salgspris, og derudover kan det også have været et element for Bjarke Skov, at han samtidigt ville opnå at blive en del af ejerkredsen i Nordthy A/S samt bliver direktør for Nordthy Food. (Nordthy, Nordthy.com, 2025). Herved kunne det være Bjarke Skovs eget pres om karrieambitioner og økonomisk gevinst, der har skubbet til hans handlinger. Der blev ifølge årsrapporten for Nordthy Food ApS konstateret væsentlige fejl i regnskaberne for perioden 2021-2023, hvilket kan indikere, at der kan have været incitamenter til at pynte på regnskabet forud for overtagelsen. (Erhvervsstyrelsen, Årsrapport 2024 Nordthy Food ApS)

En af de interviewede personer understreger, hvordan et eksternt pres kan føre til, at der foretages regnskabsmæssige beslutninger, som ellers ikke var blevet taget. Dette perspektiv understøtter analysen, at Bjarke Skov kan have oplevet et pres fra en ekstern part, som har ført til regnskabsmanipulationen.

5.2.2 Mulighed

Som ejer af BS-Import må det forventes, at Bjarke Skov havde fuld adgang til regnskabsdata og kontrol over den finansielle rapportering, og derved haft mulighed for at påvirke regnskabstallene. Den efterfølgende revisionsundersøgelse samt bortvisning af ledelsen tyder på, at der har været utilstrækkelig ekstern kontrol og dokumentation, hvilket også har skabt muligheder for regnskabsmanipulation. (Sig, 2025)

I de foretagne interviews fremhæves det af Martin Furbo (Partner, Beierholm), at det er ledelsen der skal opbygge kontrolmiljøet, og ledelsen der skal forebygge besvigelser. Mangelfuldt bilagsmateriale og manglende effektivt kontrolmiljø i BS-Import var med til, at der kunne opstå regnskabsmanipulation.

5.2.3 Rationalisering

Offentligt har Bjarke Skov afvist alle anklager og kalder sagen for ”total ærekrænkende”. (Sig, 2025) En sådan rektion kan både tolkes som en oprigtig benægtelse eller en form for rationalisering, hvor han ser sig selv som et offer for interne magtkampe eller misforståelser.

Statsautoriseret revisor Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark) beskriver hvordan rationalisering ofte sker ud fra en intern logik, og udtaler ” *Man skal jo kunne retfærdiggøre det over for sig selv.... Det er ikke retfærdiggørelse i den objektives øjnemen det, at kan jeg retfærdiggøre over for den, der udøver besvigelsen.*” (Bilag 3)

Hvis Bjarke Skov har været involveret i regnskabsmanipulation, kan en mulig rationalisering på dette være en forestilling om, at handlingerne var nødvendige for at sikre sin egen og selskabets fremtid, som midlertidige, eller som et led i en strategisk overgang, som senere ville blive korrigeret.

5.2.4 Opsummering – besvigelsestrekant

Analysen peger på, at der i forbindelse med salget af BS-Import til Nordthy i 2023 kan have været en kombination af pres, mulighed og rationalisering, som tilsammen skabte grobund for regnskabsmanipulation. Bjarke Skov stod over for et muligt pres om at sikre en høj salgspris og en fremtrædende rolle i Nordthy. Han havde som ejer fuld adgang til regnskaberne, og dermed mulighed for at påvirke dem. Samtidig kan hans offentlige afvisning af anklagerne tolkes som enten en oprigtig benægtelse eller som en rationalisering af handlinger, han ikke selv opfatter som forkerte. Besvigelsestrekanten har dermed bidraget til at identificere centrale forhold, der kan have været medvirkende til den formodede besvigelse.

I det følgende afsnit vil der være rettet fokus mod revisors ansvar i relation til besvigelser.

5.3 Revisors ansvar i forbindelse med besvigelser

I dette afsnit analyseres revisors ansvar i forbindelse med opdagelse af besvigelser med udgangspunkt i Nordthy-sagen. Der vil i de efterfølgende afsnit blive kigget på revisionsprocessen herunder revisionsrisikomodellen med udgangspunkt i Nordthy Food ApS. Der vil i analysen blive gjort brug af offentlig dokumentation, medieomtale samt teoretiske modeller og relevante revisionsstandarder herunder ISA 240.

Det er i Nordthy-sagen væsentligt at understrege, at analysen ikke har til formål at fastlægge de konkrete handlinger revisor har foretaget, da sådanne oplysninger ikke er fuldt tilgængelig. Analysen kigger i stedet på hvilke elementer i revisionsprocessen og risikovurderingen, der

burde have været foretaget, og hvordan disse handlinger måske kunne have bidraget til en tidligere opdagelse af besvigelserne.

5.3.1 Baggrund

I Nordthy Food ApS er der konstateret væsentlige fejl i regnskaberne for 2021, 2022 og 2023. Disse regnskaber sammen med årsrapporten for 2024, hvor fejlene blev offentliggjort, danner grundlag for den følgende analyse af revisors ansvar i sagen. Siden 2021 har selskabet haft 3 forskellige revisorer fra 3 forskellige revisionsfirmaer. Det skal desuden bemærkes, at der på regnskaberne for 2022 og 2023 er foretaget udvidet gennemgang, mens regnskaberne for 2021 og 2024 er revideret. Regnskaberne for 2021 og 2024 er underlagt revision, som er en erklæringsform hvor revisor opnår høj grad af sikkerhed. Regnskaberne for 2022 og 2023 er derimod underlagt udvidet gennemgang, som er en erklæring, hvor revisor alene opnår moderat sikkerhed.

I praksis betyder dette at kravene til dokumentation, stikprøver og dybdegående kontrol er væsentligt lavere ved udvidet gennemgang sammenlignet med revision. Fælles for begge erklæringstyper er, at revisor ikke har pligt til at identificere besvigelser. Både ISA 240 og erklæringsstandarderne forpligter dog revisor til at reagere ved mistanke om besvigelser, og også ved udvidet gennemgang skal der foretages yderligere handlinger, hvis der i forbindelse med en udvidet gennemgang opstår mistanke om besvigelser.

Fejlene blev opdaget i 2025 i forbindelse med aflæggelse af regnskabet for 2024, hvor Nordthy Foods nye revisor EY ikke har kunne opnå tilstrækkelig overbevisning omkring sammenligningstallene. EY har i deres revisorerklæring aflagt en konklusion med forbehold, og udtaler i grundlag for konklusion med forbehold ” *I forbindelse med vores revision af primo-balancen pr. 31-12-2023 har vi ikke kunne opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for tilstedeværelsen, værdiansættelsen og fuldstændigheden af selskabets forudbetalinger for varer, gæld til leverandører af varer og tjenesteydelser, samt fordelingen af fejlinformationer mellem regnskabsårene 2021, 2022 og 2023 (sammenligningstallene i årsrapporten). Idet varebeholdninger, herunder forudbetalinger for varer og gæld til leverandører af varer og tjenesteydelser ved årets begyndelse indgår i opgørelsen af årets resultat, har det ikke været muligt for os at fastslå, om rettelser kunne have været nødvendige til årets resultat.* ”

(Erhvervsstyrelsen, Årsrapport 2024 Nordthy Food ApS) EY's forbehold indikerer, at tidligere regnskaber har indeholdt væsentlige fejl, som ikke blev opdaget af de tidligere revisorer.

Nordthys ledelse vil ikke udtale sig om fejlene, men Bjarke Skov har udtalt sig ”*alle årsrapporter er revideret af statsautoriserede revisorer og regnskabet fra 2023 er godkendt af Nordthys eget revisionsselskab.*” (Vries & Odfeldt, 2025) Med denne udtalelse forsøger Bjarke Skov at placere ansvaret hos tidligere revisorer, idet han henviser til, at regnskaberne er godkendt af statsautoriseret revisorer. Hans udtalelse afspejler en udbredt opfattelse af, at revisors involvering automatisk garanterer at regnskabet er uden fejl. Dette illustrerer den forventningskløft, der kan opstå mellem revisors faktiske ansvar og offentlighedens forventninger.

I nedenstående afsnit, vil revisors ansvar blive analyseret med udgangspunkt i revisionsprocessen og revisionsrisikomodellen, herunder hvordan iboende risiko, kontrolrisiko og opdagelsesrisiko har spillet ind i Nordthy-sagen.

5.3.2 Revisionsprocessen i Nordthy Food

5.3.2.1 Planlægning og risikovurdering

Der er i Nordthy Food fundet væsentlige fejl i regnskaberne for 2021, 2022 og 2023, hvilket kan give være en indikation på, at risikovurderingen i planlægningsfasen ikke har været tilstrækkelig. Nordthy Food operer i en branche med store varelagerposter, en begrænset funktionsadskillelse pga. selskabets størrelse samt en ejerstruktur, hvor ledelsen har direkte adgang til regnskabssystemer. Der er derfor en risiko for ledelsesmæssig tilsidesættelse af kontroller, hvilket er en risiko der ofte er til stede i ejerledede selskaber. Disse faktorer skal i forbindelse med en planlægning give anledning til en vurdering af høj iboende risiko, særligt på varelagerets værdiansættelse og interne kontroller. Det er særligt på varelageret i Nordthy Food, at revisor skal vurdere høj risiko, pga. at varelageret er forbundet med betydelige skøn. Skøn, som i dette tilfælde højst sandsynligt er foretaget af direktør Bjarke Skov.

I forbindelse med planlægning af Nordthy-sagen, er det desuden væsentligt at bemærke, at der i perioden 2021-2024 har været tre forskellige revisorer fra tre forskellige revisionsfirmaer tilknyttet. Det kan have været med til at påvirke kontinuiteten i risikovurderingen og have gjort det svært for revisor at opbygge den nødvendige forståelse for selskabet, som det kræver.

5.3.2.2 Udførsel af revisionen og udvidet gennemgang

Uanset om der er tale om revision eller udvidet gennemgang, skal der indhentes tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for at kunne opnå konklusion med høj grad af sikkerhed eller moderat grad af sikkerhed. I forbindelse med at der i 2024 er konstateret fejl i de forrige regnskaber,

kan der stilles spørgsmål om hvorvidt, revisorerne har tilrettelagt og udført deres arbejde i overensstemmelse med god revisorskik og relevante standarder.

I Nordthy Food er der fundet fejl omkring selskabets varebeholdning, forudbetalinger og gæld til leverandører. Ved revision som blev anvendt i 2021, er revisor forpligtet til at indhente tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis jf. ISA 500. Dette indebærer blandt andet substansrevision, stikprøver, kontrol af bilagsmateriale samt en vurdering af ledelsens skøn. I forhold til varelageret, burde revisor have foretaget fysisk lagerkontrol, analyseret lagerbevægelser og foretaget en vurdering af nedskrivningsbehovet. Ved forudbetalinger og leverandørgæld burde der være indhentet dokumentation i form af kontrakter, betalingsbilag samt afstemninger til eksterne kontoudtog. For regnskaberne i 2022 og 2023, hvor der er foretaget udvidet gennemgang, er omfanget af handlinger mindre end ved revision. På trods af at omfanget af handlinger er mindre, skal revisor stadig reagere ved mistanke om fejl eller besvigelser og tilrettelægge sine handlinger herudfra. Særligt i regnskabet for 2022, ses det at der er nogle regnskabsposter der er steget markant sammenlignet med 2021.

Varebeholdninger som også klart er den mest væsentlige post i regnskabet er steget fra 14 mio. kr. til 44 mio. kr. En sådan stigning, vil selvom der kun udføres udvidet gennemgang få revisor til at udføre yderligere handlinger rettet mod denne regnskabspost. Statsautoriseret revisor Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark) fremhæver i interviewet, at manglende funktionsadskillelse bør føre til øget fokus på ledelsens skøn og dokumentation og udtaler *”Hvis der ikke er funktionsadskillelse, så udfordrer man ledelsen yderligere på de skøn, de laver”*. (Bilag 3) Stigningen i varelageret i Nordthy Food burde uanset erklæringstype, føre til yderligere revisionshandling og en kritisk vurdering af underliggende bilag og skøn.

5.3.2.3 Afsluttende og rapportering

På trods af de forskellige erklæringstyper over de 4 år, er fælles for begge erklæringstyper, at revisor skal reagere ved mistanke om besvigelser og foretage yderligere handlinger. Som statsautoriseret revisor Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark) siger *”Vi reviderer med den antagelse, at vi skal have for øje, der kan forekomme besvigelser, men vi leder jo ikke efter dem”* (Bilag 3) Dette understøtter også revisors tilgang til revisionen, hvor revisor ikke går til en opgave for at finde fejl, men har for øje, at de kan forekomme.

Afslutningsfasen er ved begge erklæringstyper en vigtig del af revisionen, da det er her revisor dokumenterer sine vurderinger, konklusioner og grundlaget for sin erklæring.

I Nordthy Food sagen blev det i forbindelse med regnskabet for 2024 først her opdaget, at tidligere års regnskaber indeholdt fejl. EY's konklusion med forbehold i 2024 rejser spørgsmål om, hvorvidt tidligere revisorer i afslutningsfasen har udvist tilstrækkelig professionel skepsis og kritisk vurdering af de regnskabsmæssige forhold der vurderes at være. Især set i lyset af de fejl der senere er konstateret i varebeholdninger, forudbetalinger og gæld til leverandører.

Ovenstående analyse viser, at revisors arbejde i Nordthy Food har været udfordret af høj iboende risiko, svage interne kontroller og manglende kontinuitet. I den efterfølgende analyse, analyseres disse forhold med udgangspunkt i revisionsrisikomodellen, herunder hvordan iboende risiko, kontrolrisiko og opdagelsesrisiko har påvirket revisors mulighed for at identificere besvigelser.

5.3.3 Revisionsrisikomodel

I dette afsnit vil der som i afsnittet under OW Bunker, tages udgangspunkt i hvilken risiko revisoren eller revisorerne skulle have taget i betragtning i forbindelse med årsregnskabet af BS-import forud for salget til Nordthy. Analysen vil tage udgangspunkt i revisionsrisikomodellen som består af tre komponenter. Disse komponenter skal vurderes samlet for at sikre, at revisionen tilrettelægges og udføres med tilstrækkelig opmærksomhed på potentielle fejl og besvigelser.

5.3.3.1 Iboende risiko

BS-import ApS nu Nordthy Food opererer i en branche med stor vareomsætning, mange leverandører og betydelige lagerbeholdninger, som er forhold der i sig selv, medfører høj iboende risiko. Selskabet oplevede stor vækst i perioden op til salget, og bruttoresultatet steg fra 10,3 mio. kr. i 2022 til 12,6 mio. kr. i 2023. (Nordthy Food ApS, 2024), Ledelsen var samtidig på daværende tidspunkt klar over, at de stod overfor et salg, hvilket på dette tidspunkt kan have været med til presse ledelsen til at præsentere regnskabet mere positivt, for at opnå en højere salgspris.

Det er også værd at have i overvejelserne, at selskabet var ejerledet, hvilket øger risikoen for ledelsesmæssige tilsidesættelse af kontroller og manipulation af regnskabsposter. Bjarke Skov havde derved stor beslutningskraft. Disse faktorer burde samlet set have ført til, at revisoren klassificerede den iboende risiko for værende høj, særligt i relation til varelagerets værdiansættelse og ledelsens skøn.

5.3.3.2 Kontrol risiko

BS import blev stiftet i 2019, og var på tidspunktet for salget et relativt nyt selskab. Derfor kan der have været begrænset med kontrolmekanismer i selskabet. Den hurtigt voksende vækst i både omsætning og personaleomkostninger kan have overhalet implementering af effektive interne kontroller. Fraværet af en uafhængige bestyrelse og funktionsadskillelse i regnskabsfunktionen svækker yderligere kontrolmiljøet. Som Martin Furbo (Partner, Beierholm) i interviewet siger ”*Det er jo ledelsen, der skal opbygge rutiner, kontroller og systemer, der reducerer risikoen for besvigelser*” (bilag 4)

Uanset om ledelsen har forsøgt at følge med selskabets udvikling, er det revisors ansvar at vurdere kontrolmiljøets effektivitet og tilrette revisionshandlinger, der tester de interne kontroller, særligt i en salgsproces, hvor risikoen for regnskabsmanipulation er forhøjet.

5.3.3.3 Opdagelsesrisiko

I forbindelse med en salgsproces bør revisoren være særlig opmærksom på opdagelsesrisikoen, da der kan opstå et stort pres fra ledelsen for at præsentere et positivt regnskabsresultat. Dette pres kan påvirke revisors arbejde og øge risikoen for, at væsentlige fejl eller besvigelser ikke opdages. Det er derfor afgørende, at revisor planlægger revisionshandlinger der imødekommer denne risiko. Her er det især vigtigt, at revisorer er opmærksomme på transaktioner tæt på overdragelsens dato. Desuden kan det nævnes, at vurdering af aktiver, gæld og likviditet er vigtigt, for disse parametre kan få regnskabet til at fremstå mere attraktivt. Som statsautoriseret revisor Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark) udtaler ”*vi bliver mere og mere nervøse for, at vi kan holdes til ansvar for dit og dat, hvis ikke vi skriver fuldstændig udførligt på det, og alligevel så kan vi blive holdt ansvarlige for nogle ting, hvor man tænker, det er fuldstændig uretfærdigt*”. (Bilag) Denne udtalelse understreger, at revisor skal udvise professionel skepsis og dokumentere sine vurderinger tydeligt, især i situationer hvor der er forhøjet opdagelsesrisiko.

5.3.4 Vurdering af revisors ansvar

I analysen af Nordthy Food fremgår det, at revisors ansvar i relation til besvigelser er komplekse og afhænger af en masse faktorer herunder erklæringstype, risikovurdering samt udførelsen af revisorarbejdet. Selvom der i Nordthy Food gennem årene både er gjort brug af erklæringstyperne revision og udvidet gennemgang, er fælles ved begge erklæringstyper, at der ved en mistanke om besvigelser skal tilrettelægges handlinger mod dette.

De væsentlige fejl, der blev konstateret i regnskaberne for 2021, 2022 og 2023, og først opdaget i forbindelse med revisionen af årsrapporten for 2024, vedrørte fejl i indregning og

måling af varebeholdninger, forudbetalinger og gæld til leverandører. Disse poster er centrale for selskabets finansielle stilling og burde have givet øget opmærksomhed, særligt i en salgsproces med forhøjet iboende og opdagelsesrisiko.

Nordthy Food sagen viser, at uanset erklæringstype, kræver revisors ansvar en aktiv, risikobaseret og dokumenteret tilgang til opgaven, hvor en mere kritisk vurdering af selskabets risikoprofil, ledelsens dispositioner og regnskabsmæssige skøn måske kunne have bidraget til en tidligere opdagelse af fejlene. I denne case kan skiftende revisor og manglende kontinuitet også have været med til at svække den samlede revisionsindsats.

5.4 Ledelsens ansvar

I nedenstående vil samspillet mellem selskabslovens krav og de teoretiske rammer for god ledelsespraksis for forhold til Nordthy-sagen blive analyseret. Gennem dette perspektiv undersøges, hvordan en effektiv anvendelse af Corporate Governance-principperne og COSO-rammeverket kan styrke bestyrelsens og direktionens mulighed for at efterleve deres juridiske ansvar og reducere risikoen for besvigelser. (Corporate Governance, 2023) (COSO, 2023)

5.4.1 Lovgivning

I selskaber, hvor der ikke er valgt en bestyrelse, varetages den øverste ledelse af direktionen alene, jf. selskabslovens § 111, stk. 1. Dette gælder typisk for anpartsselskaber (ApS), hvor ejerkredsen ofte vælger en mere enkel ledelsesstruktur. I sådanne tilfælde påhviler det direktionen at udføre både den daglige og den overordnede ledelse af selskabet, herunder de opgaver, som ellers ville have været bestyrelsens ansvar.

Direktionen skal dermed sikre, at selskabets selskab er organiseret på en forsvarlig måde, og at bogføring, regnskabsaflæggelse og risikostyring lever op til lovgivningens krav, jf. SL § 118, stk. 2. Dette indebærer et udvidet ledelsesansvar, idet direktionen både skal varetage den strategiske styring, den finansielle kontrol og den daglige drift. Direktionen skal desuden løbende vurdere, om selskabets kapitalberedskab er forsvarligt, og om selskabet til enhver tid har tilstrækkelig likviditet til at opfylde sine forpligtelser.

Når der ikke er en bestyrelse, bortfalder det interne kontrol- og tilsynsled, som normalt sikrer, at direktionen handler i overensstemmelse med selskabets interesser. Dette øger betydningen af, at direktionen etablerer klare interne procedurer, fx for funktionsadskillelse, godkendelse af dispositioner og rapportering, for at modvirke fejl og besvigelser. Desuden skal direktionen sikre, at aktionærer og andre interessenter modtager korrekt og rettidig information om

selskabets økonomiske situation og væsentlige risici, i overensstemmelse med principperne om god selskabsledelse.

I praksis betyder fraværet af en bestyrelse, at direktionen bærer det fulde juridiske og organisatoriske ansvar for selskabets drift og kontrolmiljø. Dette ansvar kan ikke uddelegeres, og overtrædelser af selskabslovens bestemmelser kan medføre både erstatnings- og strafferetligt ansvar for direktøren personligt. Særligt i forhold til forebyggelse af besvigelser er det derfor afgørende, at direktionen implementerer kontrolforanstaltninger, som kan kompensere for den manglende uafhængige ledelsesinstans.

5.4.2 Corporate governance

Et centralt princip i Corporate Governance er, at aktionærer og investorer skal behandles lige og retfærdigt og have adgang til korrekt, fyldestgørende og rettidig information, så de kan træffe informerede beslutninger. (Corporate Governance, 2023)

I Nordthy-sagen blev dette princip sat under pres, idet BS-Import ApS, som senere skiftede navn til Nordthy Food ApS, blev opkøbt af Nordthy-koncernen. Revisionspåtegningen i 2024-regnskabet påpeger, at der i regnskaberne for 2021–2023 forekommer betydelige fejl, hvilket indikerer mangelfuld regnskabsmæssig kontrol i den tidligere ledelse. (Erhvervsstyrelsen, Årsregnskab 2024 - Nordthy, 2024, s. 4)

Dette tyder på, at den daværende ledelse muligvis har forsøgt at præsentere et mere positivt billede af selskabets økonomiske situation, end hvad der reelt var tilfældet. Denne praksis indikerer, at ledelsen ikke har sikret tilstrækkelig fyldestgørende og rettidig information om selskabets finansielle forhold.

BS-Import ApS har i årene 2021–2023 været et ejerledet selskab, hvor den øverste ledelse bestod udelukkende af ejeren, Bjarke Skov, som samtidig havde ansvaret for regnskabsaflæggelsen. (Erhvervsstyrelsen) I en så kompakt ledelses organisationsstruktur har der ikke været mulighed for at etablere en fuldt udviklet Corporate Governance-struktur med adskillelse af roller og uafhængige kontrolfunktioner. Mens den kompakte ledelses organisationsstruktur har begrænset antallet af personer, der kan begå besvigelser, underminerer den samtidig mulighederne for at opretholde effektive interne kontroller og tilsyn, hvilket svækker det samlede Corporate Governance-tilsyn og øger risikoen for fejl eller manipulation.

I en artikel fra Børsen har to journalister Victor Qvist Odfeldt og Steffen de Vries været ved at se tilbage på regnskabstallene op til salget af BS-Import ApS til Nordthy-koncernen.

”Og hvis man dykker ned i BS-Imports regnskaber op til salget, kan man se voldsomme stigninger på de to poster. Varebeholdningen steg fra 14,9 millioner kroner i 2021 til 44,5 millioner kroner i 2022-regnskabet. Forudbetaling for varer udgjorde i 2022 30 millioner kroner mod blot 7,7 millioner i 2021.” (Steffen de Vries, 2025)

Ud fra journalisterne konklusioner samt bemærkningen i revisionspåtegningen af Nordthy Food ApS’ seneste årsrapport 2024, kunne det indikere at ledelsen, Bjarke Skov, igennem årene 2021-2023 har skruet op for at værdierne i regnskabet. Således præsenterede regnskabet et positivt billede af selskabets økonomi forud for salget til Nordthy-koncernen.

Samlet set viser analysen af Nordthy-sagen, at selskabet i væsentlig grad manglede de strukturer, som Corporate Governance-principperne foreskriver.

5.4.3 COSO

Med henblik på at vurdere selskabets interne kontrolsystem tages der udgangspunkt i COSO-modellen, som består af fem indbyrdes forbundne komponenter: kontrolmiljø, risikovurdering, kontrolaktiviteter, information og kommunikation samt overvågning. Analysen anvendes til at belyse, hvordan selskabets struktur og organisering påvirker kvaliteten af de interne kontroller. I det følgende gennemgås hver af de fem komponenter med fokus på deres anvendelse og effektivitet i BS-Import ApS.

5.4.3.1 Kontrolmiljø

Kontrolmiljøet danner fundamentet for hele den interne kontrol i et selskab. Hos BS-Import ApS var kontrolmiljøet svagt som følge af selskabets ejerledede struktur og det meget lille antal medarbejdere. (Erhvervsstyrelsen) Når den daglige ledelse og de udførende funktioner samles hos få personer, opstår der en høj grad af personafhængighed og begrænset objektivitet i beslutningsprocesserne. Fraværet af uafhængige kontrolinstanser eller intern revision betyder, at eventuelle fejl eller uregelmæssigheder ikke nødvendigvis bliver opdaget. Et stærkt kontrolmiljø forudsætter klare værdier, ledelsesetik og organisatorisk adskillelse af roller, som i BS-Import ApS i praksis var fraværende.

5.4.3.2 Risikovurdering

En effektiv risikovurdering indebærer, at ledelsen identificerer og analyserer potentielle risici, som kan true selskabets mål. Hos BS-Import ApS synes denne proces at have været

utilstrækkelig eller ikke-eksisterende. I et ejerledet selskab med få ansatte bliver risikovurdering ofte en uformel proces, hvor beslutninger træffes ad hoc uden systematisk vurdering af konsekvenser. Det betyder, at væsentlige risici som for eksempel risiko for regnskabsfejl, misbrug af midler eller manglende overholdelse af regler, ikke bliver håndteret på forhånd. Dermed forbliver selskabet sårbar over for både utilsigtede fejl og bevidste manipulationer.

5.4.3.3 Kontrolaktiviteter

Kontrolaktiviteterne omfatter de procedurer og politikker, der skal forebygge og opdage fejl i selskabets processer. Hos BS-Import ApS er det uklart, om der reelt fandtes en funktionsadskillelse, idet selskabet muligvis havde en bogholder, som håndterede den daglige bogføring. Dog ville en sådan adskillelse i praksis ikke være effektiv, da ejeren, Bjarke, fortsat havde den overordnede beslutnings- og kontrolmagt. Når ejeren både kan godkende, ændre og tilsidesætte beslutninger, mister kontrolaktiviteterne deres funktion som uafhængig sikring. Dette skaber en situation, hvor kontrollerne bliver formelle snarere end reelle, og hvor risikoen for fejl eller manipulation fortsat er høj, selv hvis visse kontroller eksisterer på papiret.

5.4.3.4 Information og kommunikation

Denne komponent vedrører, hvordan relevant information indsamles, behandles og formidles internt i virksomheden. I BS-Import ApS, hvor medarbejderstaben bestod af blot 2–3 personer, var det næppe vanskeligt at informere alle involverede om væsentlige forhold. (Erhvervsstyrelsen) Kommunikation kunne foregå hurtigt og direkte, ofte i form af mundtlige beskeder mellem medarbejderne. Dog medfører en så uformel kommunikationsform, at der mangler dokumentation og faste procedurer for, hvordan information om økonomi, kontrol og risici deles og registreres. Denne mangel på systematik betyder, at vigtige beslutninger eller kontroller kan blive glemt eller ikke efterprøvet, hvilket svækker virksomhedens interne kontrol trods den korte kommunikationsvej.

5.4.3.5 Overvågning

Den sidste komponent i COSO-modellen handler om løbende overvågning og evaluering af kontrolsystemets effektivitet. I BS-Import ApS var der ifølge beskrivelsen ingen uafhængig overvågning. Dette indebærer, at eventuelle fejl, mangler eller uregelmæssigheder ikke blev opdaget gennem intern eller ekstern kontrol før en eventuel revision. Et effektivt overvågningssystem kræver uafhængige kontroller og periodiske vurderinger, men i en

ejerledet virksomhed med få ansatte mangler ofte både ressourcer og incitament til at etablere disse funktioner. Resultatet bliver et kontrolmiljø, hvor fejl og manipulation kan foregå uden modkontrol.

5.4.4 Delkonklusion

Analysen af Nordthy-sagen viser, at selskabets ledelse ikke i tilstrækkelig grad har levet op til sit juridiske og ledelsesmæssige ansvar i overensstemmelse med selskabslovens krav, Corporate Governance-principperne for god selskabsledelse og COSO-modellen for intern kontrol. Fraværet af en bestyrelse i BS-Import ApS betød, at direktionen, ejeren Bjarke Skov, bar det fulde ansvar for selskabets strategiske styring, økonomiske kontrol og risikohåndtering. Dette ansvar blev ikke varetaget i overensstemmelse med god selskabsledelse, hvilket kommer til udtryk gennem betydelige mangler i regnskabsaflæggelsen.

5.5 Samlet konklusion Nordthy-sagen

Nordthy-sagen viser hvordan en kombination af svag intern kontrol, begrænset governance-struktur og utilstrækkelig revisionsindsats kan føre til væsentlige regnskabsmæssig fejl og mistanke om besvigelser. BS-import senere Nordthy Food ApS var en ejerledet selskab med kompakt ledelsesstruktur, hvor direktøren havde fuld kontrol over regnskabsaflæggelsen. I perioden op til salget til Nordthy koncernen ses der markante stigninger i varebeholdning og forudbetalinger, hvilket senere blev vurderet fejlbehæftet.

Revisionsindsatsten har været præget af skiftende revisorer samt skiftende erklæringstype, hvilket har svækket kontinuiteten og risikovurdering. Den iboende risiko burde have været vurderet som høj særligt grundet selskabets struktur, branche mv. men særligt i forbindelse med salgsprocessen. Samtidig har fraværet af uafhængige kontrolfunktioner og en fuldt udviklet Corporate governance-struktur øget risikoen for fejl og manipulation.

Nordthy-sagen giver et konkret og relevant indblik i, hvordan ansvarsfordelingen mellem ledelse og revisor fungerer i praksis ved besvigelser. Sagen viser, hvordan manglende interne kontroller, ejerledelse og skiftende revisorer kan føre til væsentlige regnskabsfejl, og hvordan revisors arbejde – herunder risikovurdering og professionel skepsis – spiller en afgørende rolle i at opdage og håndtere disse.

Samtidig illustrerer sagen, at ledelsen har det primære ansvar for regnskabets rigtighed, og at fraværet af en stærk governance-struktur kan svække både kontrol og gennemsigtighed. Nordthy-sagen bidrager dermed direkte til problemformuleringen ved at vise, hvordan teori

og regulering omkring ansvar og kontrol kan udfordres i praksis, og hvilke svagheder der opstår, når rollerne mellem revisor og ledelse ikke er tydeligt afgrænset eller tilstrækkeligt udført.

6. Sammenligning af de to cases

I dette afsnit sammenlignes OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen med fokus på centrale forskelle og fællestræk i relation til besvigelsestrekanten, revisors ansvar og ledelsens rolle. Afsnittet vil komme ind på de forskelligheder der har været ved sagerne men også hvilke fællestræk de har haft.

Helt generelt adskiller selskaberne sig på flere parametre. OW Bunker var en kompleks, international koncern med høj omsætning og børsnotering, mens Nordthy var et familieejet selskab med enklere struktur og lokal forankring. Selskaberne opererede i forskellige brancher, hvilket påvirker deres risikoprofil og forretningsmodel. Sagerne ligger på forskellige tidspunkter, hvilket kan have betydning, da de er opstået under varierende økonomiske og samfundsmæssige forhold. Dog er tidsforskellen ikke så stor, hvilket mindsker variationerne. På trods af de strukturelle og kontekstuelle forskelle viser analyserne, at der er markante fællestræk i de mekanismer, der muliggjorde besvigelserne i de to cases. Fællestrækkene vil blive beskrevet nærmere i de efterfølgende afsnit.

6.1 Sammenligning af besvigelsestrekanten

OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen er to vidt forskellige selskabstyper. Begge sager illustrerer, hvordan der formentligt er foregået besvigelser af ledelsen. Det skal dog nævnes, at OW Bunker-sagen er af ældre karakter, hvor der allerede er faldet dom i nogen af sagerne, mens Nordthy stadig er en igangværende sag og at Bjarke Skov nægter sig skyldig i regnskabsmanipulation. Begge sager viser, hvordan besvigelser kan opstå, når der er pres, mulighed og rationalisering, som besvigelsestrekanten beskriver.

6.1.1 Pres

Et samlingens punkt i de to sager er, at de i begge selskaber var udsat for et pres i forbindelse med salg. I OW Bunker-sagen opstod presset i forbindelse med børsnoteringen, hvor ledelsen skulle fremstå som et stabilt og vækstororienteret selskab over for både investorer og de tidligere ejere. Her skabte kapitalfonden Altor og aktionærernes forventninger et enormt pres, som ifølge kuratorrapporten førte til tilbageholdelse af væsentlige oplysninger. Til sammenligning var presset i Nordthy-sagen mere personligt og knyttet til Bjarke Skovs egne ambitioner og ønsket om, at maksimere salgsprisen ved overdragelsen til Nordthy-koncernen.

6.1.2 Mulighed

Mulighederne for besvigelser opstod i begge sager på baggrund af manglende kontrol. I OW Bunker var der svag intern kontrol, især i datterselskabet Dynamic olie Trading i Singapore,

hvilket muliggjorde skjulte dispositioner og manglende rapportering. I Nordthy-sagen havde Bjarke Skov i BS-import ApS som enejer og direktør fuld kontrol over informationerne, hvilket skabte mulighed for manipulation, dog primært på grund af manglende ekstern kontrol. Frans T. Dahl (Partner, Dahl, Rask & partnere) fremhæver i interviewet at *"et stærkt kontrolmiljø og tydelig ansvarsfordeling er et effektivt værn mod besvigelser"* hvilket i dette tilfælde manglede i begge sager. (bilag 7)

6.1.3 Rationalisering

Rationalisering har i sagerne har forskellige motiver, grundet den omtalte forskellighed i ledelsesstruktur. I OW Bunker blev tilbageholdelse af informationer rationaliseret som nødvendigt for at sikre en succesfuld børsnotering og beskytte selskabets omdømme. Her vurderede ledelsen, at tavshed var i selskabets interesse. I Nordthy-sagen synes rationaliseringen at have været mere personlig, med fokus på økonomisk gevinst og karrieremæssige fordele for Bjarke Skov. I begge tilfælde kan ledelsens benægtelse af besvigelser ses som en psykologisk forsvarsmekanisme, hvor uetisk adfærd retfærdiggøres gennem strategiske eller personlige hensyn. Til sluttelig synes begge ledelser at have handlet ud fra en forventning om, at problemerne ville rette sig over tid, muligvis en eller anden form for moralsk neutralisering.

6.1.4 Samlet vurdering

Selvom OW Bunker og Nordthy er vidt forskellige selskabstyper og anvender forskellige ledelsesstrukturer, viser samlingen af besvigelsestrekanterne, at der er klare fællestræk. Begge sager illustrerer, hvordan pres i forbindelse med et salg, svagt kontrol miljø og ledelsens rationalisering kan skabe betingelser for besvigelser, både i en stor koncern og et mindre ejerledet selskab. Det er dog vigtigt at fastholde, at OW Bunker-sagen er juridisk afklaret, mens Nordthy-sagen fortsat er under behandling.

6.2 Sammenligning af revisors ansvar

Selvom de to cases adskiller sig på flere parametre, kan der også findes flere fællestræk. OW Bunker og Nordthy Food adskiller sig blandt andet på selskabstype, kompleksitet og erklæringstype. Fællestrækkene skal findes i, at begge sager illustrerer, hvordan revisors rolle ikke kun handler om at følge standardiserede procedurer, men også handler om at udvise professionel skepsis herunder at foretage risikobaserede vurderinger og dokumentere sine handlinger.

I nedenstående vil revisors ansvar i OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen blive sammenholdt.

6.2.1 Planlægning og risikovurdering

I begge sager fremstår planlægningsfasen som det sted, hvor revisor bør have meget fokus, og hvor der måske ikke er gjort tilstrækkeligt. I OW Bunker burde revisor have vurderet den iboende risiko som høj på grund af selskabets komplekse forretningsmodel, de spekulative handler samt den forestående børsnotering. I Nordthy Food skulle revisor også have vurderet en høj iboende risiko, og her på grund af ejerstrukturen, manglende funktionsadskillelse samt den forestående salgsproces, som ville kunne give ledelsen et incitament til at præsentere flottere regnskaber. I begge sager synes risikovurderingen at have været mangelfuld, hvilket har haft konsekvenser for den efterfølgende revision.

6.2.2 Kontrolmiljø og reaktion

Selvom kontrolmiljøet i de to sager adskiller sig fra hinanden, ses der stadig svagheder i dem begge, som revisor burde have reageret på. I OW Bunker mente Revisornævnet ikke at revisor har reageret tilstrækkeligt på væsentlige risici i kontrolmiljøet. På trods af at der i Nordthy Food er tale om et mindre ejerledet selskab uden uafhængig bestyrelse, øger netop dette risikoen for ledelsesmæssig tilsidesættelse af kontroller. Det ses i begge tilfælde at revisor burde tilrettelægge revisionen med lav tillid til interne kontroller.

6.2.3 Udførsel

Under udførsel af revisionen ses der også ligheder mellem de to cases. I begge sager var der regnskabsposter hvor der burde have været udfordret ledelsens antagelser omkring regnskabsmæssige skøn. Til trods for at der i Nordthy Food blev foretaget udvidet gennemgang, burde stigningen i varebeholdningen fra 2021 til 2022 have udløst yderligere handlinger. Begge sager viser, at revisor måske ikke i tilstrækkelig grad har omsat professionel skepsis til konkrete og dokumenterbare handlinger.

6.2.4 Kontinuitet og revisionshistorie

I Nordthy Food har der over den seneste årrække været flere revisorskift, hvilket kan have været med til at svække kontinuiteten og gjort det vanskeligere at opbygge en dybdegående forståelse af selskabet. Dog ses det igennem OW Bunker, at selvom Deloitte var tilknyttet revisor igennem hele perioden og flere år tilbage, og derfor burde have haft bedre forudsætninger for at identificere risici, at det i denne sag ikke havde nogen indflydelse i forbindelse med at opdage de besvigelser der blev begået.

6.2.3 Samlet vurdering

Sammenligningen af revisors ansvar viser, at revisors arbejde i begge sager blev udfordret af manglende risikovurdering, svagt kontrolmiljø og utilstrækkelig skepsis. Det er afgørende at

revisor uanset erklæringstype, tilrettelægger sin tilgang til den konkrete risikoprofil og dokumenterer sine vurderinger. Sagerne viser også, at offentlighedens forventninger til revisor ofte overstiger det ansvar som, revisionsstandarden rent faktisk pålægger.

6.3 Sammenligning af ledelsens ansvar

I nedenstående vil ledelsens ansvar i OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen blive sammenholdt.

6.3.1 *Samspil mellem selskabets aktionærer, investorer og øvrige interessenter*

Både OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen viser markante brud på princippet om gennemsigtighed og korrekt information til investorer og interessenter.

I OW Bunker-sagen blev aktionærer og potentielle investorer ikke tilstrækkeligt informeret om den reelle risikoprofil, især den omfattende eksponering mod finansielle oliederivater og risikofyldt kreditgivning i datterselskabet Dynamic Oil Trading (DOT). Dette betød, at investorer traf beslutninger på et mangelfuldt informationsgrundlag, hvilket er i direkte strid med Corporate Governance-princippet om fair og retfærdig behandling af aktionærer.

I Nordthy-sagen ses en parallel mangle på gennemsigtighed, om end i en mindre skala. Revisionspåtegningen i årsrapporten for 2024 påpegede betydelige fejl i regnskaberne for 2021–2023, hvilket indikerer, at ledelsen ikke har sikret fyldestgørende og retvisende information omkring selskabets økonomiske situation. Den tidligere ejerledelse synes at have præsenteret et for positivt billede af selskabets økonomi forud for salget til Nordthy-koncernen. I begge tilfælde har utilstrækkelig og vildledende information undermineret tilliden mellem selskabet og interessenter.

6.3.2 *Bestyrelsens opgave og ansvar*

OW Bunker-sagen illustrerer et alvorlig svigt i bestyrelsens tilsynsansvar. Ledelsen i datterselskabet DOT foretog kreditudvidelser og risikofyldte dispositioner uden tilstrækkelig kontrol fra hovedselskabets bestyrelse. Manglende rapportering, et ufuldstændigt risikobillede og fravær af konsekvent opfølgning medførte, at bestyrelsen ikke havde mulighed for at udøve effektiv kontrol.

Til sammenligning havde Nordthy-sagen en mere begrænset bestyrelsesstruktur, idet BS-Import ApS (senere Nordthy Food ApS) var et ejerledet selskab uden et egentligt tilsynsorgan. Dette medførte, at ejeren, Bjarke Skov, alene varetog både driftsmæssige og regnskabsmæssige funktioner. Den manglende adskillelse mellem ledelse og kontrolorgan betød, at princippet om uafhængigt tilsyn reelt ikke var opfyldt. Hvor OW Bunker svigtede på

grund af kompleksitet og manglende kontrol i en koncernstruktur, svigtede Nordthy på grund af fraværet af en kontrolstruktur.

6.3.3 Bestyrelsens sammensætning, organisering og evaluering

I OW Bunker-sagen var en central problematik den manglende funktionsadskillelse i ledelsen, særligt i den dobbeltrolle, som Jane Dahl Christensen indtog som både Chief Risk Officer (CRO) og Executive Vice President for fysisk distribution. Denne dobbeltrolle skabte interessekonflikter og svækkede risikostyringens uafhængighed.

I Nordthy-sagen var der ingen formel bestyrelse eller kontrolfunktion at evaluere. Den enstrengede ledelsesstruktur betød, at alle væsentlige beslutninger blev truffet af ejeren selv. Dette eliminerede muligheden for uafhængig kontrol og evaluering, hvilket i sig selv udgør et governance-problem. Hvor OW Bunker havde en bestyrelse, der svigtede i at udøve sit tilsynsansvar, havde Nordthy ingen reel bestyrelse, hvilket skabte en strukturel sårbarhed.

6.3.4 Ledelsens vederlag

OW Bunker havde en vederlagsstruktur, der i høj grad var knyttet til vækst og kortsigtede præstationsmål forud for børsnoteringen. Denne struktur tilskyndede til risikofyldt adfærd.

I Nordthy-sagen foreligger der ingen dokumentation for incitamentsprogrammer, men som ejerledet selskab var ledelsens økonomiske incitament direkte forbundet med selskabets værdi og salg. Dette kan have skabt et indirekte incitament til at "pynte" på regnskabet for at opnå en højere salgspris. Begge sager illustrerer, hvordan ikke balancerede incitamenter kan compromittere den finansielle integritet.

6.3.5 Risikostyring

I OW Bunker var risikostyringen formelt etableret, men i praksis blev de ikke efterlevet, hvilket gjorde det muligt for enkeltpersoner at omgå procedurer og etablere uautoriserede kreditforhold.

I Nordthy-sagen var der derimod ingen systematisk risikostyring. Som lille ejerledet selskab var risikostyringen personafhængig og uformel, uden dokumenterede politikker eller interne kontrolmekanismer. Fejlene i regnskabet for 2021–2023 tyder på, at risici ikke blev identificeret eller håndteret effektivt.

Dermed repræsenterer OW Bunker en sag, hvor risikostyringen svigtede trods formelle rammer, mens Nordthy repræsenterer en sag, hvor risikostyringen slet ikke var etableret.

6.3.6 Samlet vurdering

Sammenligningen mellem OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen viser, at begge selskaber i væsentlig grad afveg fra Corporate Governance-principperne, men på forskellige måder.

OW Bunker var præget af kompleksitet, manglende tilsyn og interne interessekonflikter, mens Nordthy-sagen bar præg af simpel struktur, manglende kontrolfunktioner og en svag governance-kultur. I begge tilfælde var der svagheder i kontrolmiljøet, hvilket har haft en direkte betydning for revisors arbejde.

I begge sager har investorer og myndigheder efterfølgende stillet spørgsmålstejn ved, hvem der kan holdes økonomisk ansvarlig for de tab, som er opstået som følge af besvigelserne. I det efterfølgende afsnit analyseres erstatningsansvaret, herunder hvordan ansvaret fordeles mellem ledelse, revisor og øvrige aktører, samt hvilke juridiske konsekvenser det kan have.

7. Erstatningsansvar

Erstatningsansvaret er en central problemstilling både i OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen. Her har regnskabsmæssige svigt ført til betydelige økonomiske tab og efterfølgende juridiske opgør. På trods af at afhandlingen ikke går i dybden med de konkrete retslige efterspil, anses det for relevant at undersøge, hvilke aktører der potentielt kan ifalde ansvar, og på hvilket grundlag dette vurderes.

Ved besvigelser kan flere forskellige parter komme i spil når der er tale om civilretligt erstatningsansvar, hvis de har handlet forsætligt eller uagtsomt og derved påført enten selskabet, kapitalejere eller tredjemand et økonomisk tab. Ansvar vurderes konkret fra sag til sag, og vurderes efter dansk ret almindelig erstatningsretlige regel: Culpa.

7.1 Ledelsens erstatningsansvar

Ledelsen har det overordnede ansvar for, at årsrapporten giver et retvisende billede af selskabets økonomiske forhold. Ifølge selskabsloven §361 kan medlemmer af ledelsen ifalde erstatningsansvar, hvis de ved forsæt eller uagtsomhed har påført selskabet skade. Derudover har ledelsen pligt til at sikre forsvarlig kontrol med regnskabsforhold jf. selskabsloven §140 og skal underskrive årsrapporten med erklæring om, at den er udarbejdet i overensstemmelse med lovgivning jf. årsregnskabsloven §135.

I OW Bunker-sagen blev tidligere ledelsesmedlemmer mødt med erstatningskrav fra konkursboet, blandt andet for manglende kontrol med datterselskabet. Direktøren i Singapore Lars Møller, blev dømt for bevidst at have undladt at videregive væsentlige informationer om kreditgivningen, hvilket medførte et tab på over 750 mio. kr.

Nordthy-sagen er stadig igangværende og indtil videre er der kun tale om anklager, men tidligere direktør er anklaget for svindel med regnskabsfejl på om til 19 mio. kr. Hvis det kan bevises, at han har handlet uagtsomt eller forsætligt, kan han ifalde erstatningsansvar over for selskabet og dets ejere.

7.2 Revisors erstatningsansvar

Revisor kan ligeledes blive erstatningsansvarlig, hvis de ved grov uagtsomhed eller forsæt har tilsidesat deres pligter og det har medført økonomisk skade jf. revisorlovens §40.

Ansvarsvurderingen følger culpa-reglen i dansk erstatningsret, hvor der skal være tale om en ansvarspådragende handling, et økonomisk tab og en årsagssammenhæng mellem de to.

I OW Bunker-sagen blev revisorerne fra Deloitte mødt med erstatningskrav for ikke at have reageret på væsentlige risici i datterselskabet og for manglende opmærksomhed i forbindelse med børsnoteringen. Erhvervsstyrelsen indbragte sagen for Revisornævnet, som i 2020 frifandt Deloitte på de centrale punkter, men tildelte bøder for mangelfuld dokumentation. Den civile erstatningssag mod Deloitte er forsat igangværende og kan få stor betydning for fremtidige sager om revisors ansvar.

I Nordthy-sagen er der endnu ikke rejst krav mod revisorer, men det kan blive aktuelt, hvis det viser sig, at de har undladt at reagere på åbenlyse fejl, f.eks. den markante stigning i varelageret fra 2021 – 2022. Skiftende revisorer kan have svækket kontinuiteten og gjort det vanskeligere at identificere risici, men det fritager ikke revisor for ansvar, hvis der er handlet i strid mod god revisorskik.

7.3 Samlet vurdering

Begge sager viser, at både ledelsen og revisor kan ifalde erstatningsansvar, når der forelægger regnskabsmæssige svigt. Ansvarsvurderingen afhænger af graden af uagtsomhed, dokumentation og den konkrete skade, der er påført selskabet eller dets interessenter. Sagerne viser, at erstatningsansvaret ikke kun er et juridisk spørgsmål, men også er et udtryk for den tillid, der forventes af centrale aktører i den finansielle rapportering.

8. Forventningskløften i OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen

Forventningskløften betegner forskellen mellem det ansvar, som offentligheden, medier og interessenter forventer, at ledelse og revisor har, mod det ansvar de har ifølge lovgivning og faglige standarder. I sager som OW Bunker og Nordthy kan der hurtigt opstå en markant forventningskløft mellem hvad omverdenen herunder offentligheden (den almindelig dansker), medier og investorer forventer af ledelsen og revisor, og hvad de rent juridisk er forpligtiget til. Forventningskløften i det her tilfælde referer til forskellen mellem de samfundsmæssige og moralske forventninger til ansvarlighed og det lovbestemte ansvar som revisor og ledelsen har været underlagt. I begge sager har det været til offentlig debat og medierne har haft en klar indflydelse på dette.

8.1 Forventninger til ledelsen

Ledelsen har ifølge selskabsloven §140 og §361 ansvar for, at selskabets økonomi forvaltes forsvarligt, og at årsrapporten giver et retvisende billede. I praksis forventer omverden dog langt mere end lovens minimumskrav og der forventes tidlig indgriben ved tegn på uregelmæssigheder og aktiv kontrol på risikofyldte områder.

I OW Bunker-sagen blev ledelsen kritiseret for ikke have grebet ind over for datterselskabets kreditgivning, og medierne beskrev sagen som “en af de største børsskandaler i danmarkshistorien” (Bjerregaard, 2015), hvor til flere medier bakker op og udtaler ”*Både ledelse og Altor var klar over, eller burde have været det, at OW Bunkers forretning i vid udstrækning byggede på risikable spekulationer i olieprisens udvikling, men undlod alligevel tilsyneladende bevidst at oplyse om det i børsprospektet, det dokument der blev udsendt til investorerne og som efter loven skal oplyse troværdigt og fyldestgørende om risici i forretningen*” (Fastrup & Larsen , 2015). I Nordthy-sagen har mediedækningen været mere begrænset, hvilket kan forklares ved selskabets mindre størrelse, og det faktum at kun interne ejere er direkte berørte af sagen.

8.2 Forventninger til revisor

Revisors rolle er at fortage en uafhængig og uvillig revision og vurdere, om regnskabet giver et retvisende billede, jf. revisorloven §40. Mange interessenter herunder investorer, kreditorer og offentligheden antager at revisor har ansvar for at opdage enhver form for besvigelser der fremkommer i regnskabet, i praksis hænger dette dog ikke helt sammen sådan, hvilket også fremgår af ISA 240.

ISA 240 fastslår, at revisor har ansvaret for at opnå rimelig sikkerhed for, at regnskabet som helhed ikke indeholder væsentlig fejlinformation. Dette betyder ikke at revisor skal kunne

garantere for at regnskabet er helt uden besvigelser eller fejl, og som Martin Furbo (partner, Beierholm) udtaler *"Dem der vil snyde, kan snyde"* (bilag 4). Det kommer ikke bag på revisorerne, at offentligheden forventer noget mere og Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark) udtaler blandt andet *"Mange har en forventning om, at revisor retter alt. Og at regnskabet er 100% rigtigt. Men det er jo ikke det regnskab, det er. Vi kommer med en udtalelse om, at det giver et retvisende billede med høj grad af sikkerhed – omkring 90-95%. Men i omverdenen kan godt have den opfattelse af, at det er 100% korrekt, når der har været en revisor med inden over."* (bilag 3)

Denne misforståelse af revisors rolle er udbredt og forstærkes i høj grad af medierne. Martin Furbo (partner, Beierholm) peger også på at offentligheden typisk reagere med *"Hvor var revisoren henne"* når der sker økonomisk svindel. Jakob Hove (partner, Beierholm) peger på, at forståelsen af revisors rolle afhænger af, om der arbejdes med regnskabsaflæggelse til dagligt og udtaler *"Dem, der ikke har regnskabsaflæggelse eller revision inde på kroppen, tror, at revisionen afdækker besvigelser. At hvis der havde været besvigelser, så var de alle sammen opdaget."* (Bilag 5)

I OW Bunker-sagen blev Deloitte mødt med omfattende kritik for ikke at have reageret tilstrækkeligt på risici i datterselskabet. Konkursboet har rejst et erstatningskrav mod revisionsfirmaet og Revisornævnet har uddelt bøder for manglende dokumentation. Der er derfor i dette tilfælde ikke tale om en forventningskløft, da revisorerne ifølge myndighederne ikke havde levet op til deres professionelle forpligtelser. Alligevel kan offentligheden have haft en forventning om, at revisorerne burde have været stillet til endnu større ansvar f.eks. overfor det materiale der blev offentliggjort i forbindelse med børsnoteringen.

I Nordthy-sagen er der endnu ikke rejst krav mod revisorerne, og der foreligger ingen afgørelser om faglige fejl. Til gengæld er forventningskløften tydelig, idet flere medier har rejst spørgsmål om, hvordan væsentlige regnskabsfejl kunne passere uden bemærkninger i revisionspåtegningen. Her synes offentlighedens forventninger til revisors rolle at overstige det ansvar, som revisor har ifølge gældende lovgivning og erklæringsstandarder. (Vries & Odfeldt, 2025)

8.3 Mediernes rolle i forhold til forventningskløften

Medierne spiller en afgørende rolle i at forstærke forventningskløften. Gennem dækning af sagerne skabes en fortælling om, at nogen burde have handlet, og at nogen må stilles til ansvar. I OW Bunker-sagen har landsdækkende medier som DR og Børsen bidraget til at skabe en fortælling om, at både ledelsen og revisor burde have grebet ind tidligere. I Nordthy-sagen har lokale medier såsom Nordjyske og Tv Midt fokuseret på den bortviste direktør og regnskabsfejlene, hvilket har skabt et pres for opklaring og ansvarsforklaring.

Mediedækningens synsvinkel og information er ikke nødvendigvis juridisk korrekt, men den påvirker offentlighedens forventninger til, hvem der burde stilles til ansvar. Når medier stiller spørgsmålet *"Hvordan kunne det ske?"* eller *"hvem har ansvaret?"*, forstærkes forventningskløften, og der opstår et pres for handling, uanset om det juridiske ansvar kan placeres.

8.4 Forventninger til erstatningsansvarlig

I sager med regnskabsbesvigelser og økonomisk tab som OW Bunker og Nordthy, er det ikke kun skyldspørgsmålet der fylder i medierne, men også hvem der bør holdes erstatningsansvarlig. Omverden reagerer ofte med en stærk retfærdighedsfølelse og en forventning om, at nogen må stå til ansvar for de økonomiske tab. Denne forventning rettes ofte mod aktører med økonomisk eller juridisk kapacitet, som ledelsen, revisorer eller andre rådgivere herunder advokater. Dette sker ud fra en antagelse af, at de har betalingsevne og forsikringsdækning.

Dette skaber en særlig form for forventningskløft, hvor det ikke nødvendigvis er den faktiske skyld, der bliver afgørende, men snarere hvem der har mulighed for at betale. Dette bekræfter Johan Skjødt Christensen (director, Redmark) i interviewet, hvor han udtrykker bekymring for, at revisor i stigende grad bliver mål for erstatningskrav, og ikke fordi de har handlet culpøst, men fordi, at revisorer har en forsikring og udtaler *"man kommer efter revisor, fordi revisor har en forsikring, eller en advokat, fordi en advokat har en forsikring, eller hvem det nu skal være. Hvis der er nogen, der har en forsikring, så kommer man efter dem, og så siger man, at I skal betale, fordi det ved man, at de har nogle penge til at betale."* (Bilag 3) Denne bekymring afspejler en tendens i samfundet, hvor erstatningsansvar ikke alene ses som et juridisk spørgsmål, men også som et moralsk og økonomisk krav om compensation. Forventninger til de erstatningsansvarlige er således præget af en dobbeltkløft, dels mellem det juridiske og moralske ansvar, og dels mellem skyld og betalingsevne.

8.5 Samlet vurdering

Analysen viser, at forventningskløften mellem offentlighedens opfattelse og det faktiske ansvar hos ledelse og revisor både er kompleks og betydningsfuld. Forventningskløften opstår, når samfundets moralske og økonomiske forventninger overstiger det juridiske ansvar, som er fastlagt i lovgivning og standarder. Kløften forstærkes af mediedækning, som ofte fokuserer på skyld og ansvar frem for juridiske nuancer. Flere interviewpersoner peger på, at revisor i stigende grad bliver mål for erstatningskrav, fordi de har økonomisk kapacitet og er forsikringsdækkede.

Forventningskløften understreger behovet for øget klarhed omkring revisors rolle og ansvar. Manglende indsigt kan medføre, at ansvarsplaceringen i besvignelsessager i højere grad påvirkes af følelser og økonomiske interesser end af fakta, faglig vurdering og lovgivning.

9. Diskussion

9.1 Hvordan fungerer revisionsrisikomodellen

Revisionsrisikomodellen anvendes som en central ramme i planlægning og udførsel af revisionen. Modellen bygger på en forståelse af, at den samlede revisionsrisiko er et produkt af tre komponenter, iboende risiko, kontrolrisiko og opdagelsesrisiko. I praksis fungerer modellen som en ramme, der skal tilpasses den konkrete revisionsopgave.

I praksis anvendes modellen ikke mekanisk, men snarere som en mental skruktur, der guider vurderinger og beslutninger, dette understreger Peter Seeberg (partner, Redmark) ved hans udtalelse *"jeg vil være ærlig og sige at standarden ISA240 anvendes for lidt i praksis, den ligger mere som en overvejelse i baghovedet"* (bilag 6) Dette peger på, at modellen i praksis ofte suppleres med intuition og kendskab til selskabet, fremfor at modellen bliver fulgt slavisk. Revisorens evne til at identificere risici og reagere på signaler bliver derfor afgørende for modellens effektivitet.

Vurderingen af den iboende risiko og kontrolrisiko sker typisk tidligt i revisionsprocessen og danner grundlag for, hvordan opdagelsesrisikoen skal håndteres. Martin Furbo (partner, Beierholm) udtaler *"Det gælder om at vælge sin kunde rigtig"*. (bilag 4) Denne udtalelse indikerer at revisorens vurdering af risiko starter med en overordnet fornemmelse af selskabets karakter og ledelses troværdighed. Det er ikke ualmindeligt, at revisorer justerer deres tilgang baseret på tidligere erfaringer med lignende selskaber eller brancher.

Når eller hvis revisoren vurderer risikoen som forhøjet, tilpasses revisionsstrategien tilsvarende hvilket Jakob Hove (partner, Beierholm) understøtter i hans udtalelse *"Så tog vi yderligere stikprøver"* (bilag 5) og i den fortælling udtalte han også, at det var selvom der var tale om assistance opgave og ikke revision. Dette viser, hvordan modellen også anvendes uden for formelle revisionsopgaver. Johan Skjødt Christensens (director, Redmark) udtalelse *"Man udfordrer ledelsen lidt yderligere på de skøn, de laver"* (bilag 3) Dette understøtter samtidig forståelsen af, at en forhøjet risiko medfører iværksættelse af ekstra handlinger.

Et vigtigt aspekt i den praktiske anvendelse af modellen er vurderingen af kontormiljøet. De interviewede revisorer fremhæver at svage eller uformelle kontroller øger risikoen og Jakob Hove (partner, Beierholm) udtaler *"Det er næsten som ikke at låse sin bil, hvis man ikke har dobbeltgodkendelse på banken"* (bilag 5). Vurdering af kontrolrisiko sker derfor ikke kun ud fra dokumentation, men også ud fra observationer og dialog med ledelsen og medarbejdere i nøglefunktioner.

Samtidigt er der en erkendelse af, at modellen har sine begrænsninger. Martin Furbo (partner, Beierholm) *"Det er jo sværere for os at, se noget, der ikke er der."* (bilag 4). Dette understreger, at modellen er afhængig af det materiale der foreligger og at visse former besvigelser, særligt dem der ikke efterlader spor, kan være vanskelige at opdage, uanset hvor grundigt modellen anvendes.

Opdagelsesrisikoen er den eneste komponent i modellen, som revisoren aktivt kan påvirke. I praksis sker dette gennem valg af revisionshandlinger, der afspejler den samlede risikovurdering som er fortaget. Her påpeger de interviewede revisorer at de anvender stikprøver, dataanalyse og dialog med ledelsen for at reducere opdagelsesrisikoen.

Teknologi spiller en stigende rolle i modellens anvendelse. Jakob Hove (partner, Beierholm) udtaler: *"Jeg tror, revisorer får så gode værktøjer efterhånden, med analyser, især AI... man kan opdage lidt mere."* (bilag 5) Det tyder på, at revisionsrisikomodelen i fremtiden vil blive mere datadrevet, men stadig afhænge af revisorens kritiske vurdering og evne til at tolke resultaterne.

Afslutningsvis kan det konkluderes, at revisionsrisikomodelen i praksis fungerer som en fleksibel ramme, der i høj grad afhænger af revisorens professionelle dømmekraft og erfaring. Modellen anvendes ikke nødvendigvis lige efter bogen, men mere som et værktøj, der guider revisorens vurderinger og beslutninger gennem hele revisionsprocessen. Det er tydeligt, at vurderingen af risiko ikke kun sker ud fra standarder og dokumentation, men også ud fra revisorens kendskab til selskabet, dens ledelse og de faktorer, der opstår undervejs.

Samtidig viser det sig, at modellen har sine begrænsninger, særligt når det gælder besvigelser, der ikke efterlader tydelige spor. Her bliver det endnu vigtigere, at revisoren er opmærksom, stiller de rigtige spørgsmål og tilpasser sine handlinger efter de risici, der identificeres. Med den teknologiske udvikling og øget adgang til dataanalyse og digitale værktøjer, er der potentiale for, at modellen i fremtiden kan anvendes endnu mere effektivt. Men uanset teknologiske fremskridt vil modellens succes fortsat bero på revisorens evne til at kombinere faglig viden med kritisk tænkning og sund skepsis.

9.2 Hvor opstår der gråzoner i reguleringen af ISA

ISA-standarderne udgør et vigtigt grundlag for revisors arbejde, men i praksis er der områder hvor reguleringen fremstår uklar, og steder hvor der er plads til fortolkning. Afsnittet tager udgangspunkt i ISA 240, da denne danner grundlag for revisors ansvar i forhold til besvigelser, men også ISA 315 som handler om identifikation og vurdering af risici for væsentlige fejl, spiller en central rolle. ISA 330 er også relevant idet den er tæt tilknyttet til ISA 240 og ISA 315, og omhandler hvordan revisor skal reagere på de risici, der identificeres.

Selvom standarderne tilsammen udgør en struktureret ramme for risikovurdering og revisionshandling, opleves de i praksis ikke altid som entydige. Peter Seeberg (partner, Redmark) udtaler *"Jeg vil være ærlig og sige at standarden ISA240 anvendes for lidt i praksis, den ligger mere som en overvejelse i baghovedet"* (bilag 6). Det indikerer at ISA 240 ikke nødvendigvis omsættes direkte til handling, men snare fungerer som en general rettesnor, hvor revisor selv må vurdere hvornår og hvordan den skal anvendes. Det kan være med til at skabe en gråzone, hvor der ikke er klare krav til hvilke handlinger der skal foretages ved mistanke om besvigelser.

Et andet område hvor der opstår gråzoner i forbindelse med ISA 240, er angående vurderingen af ledelsens mulighed for at tilsidesætte interne kontroller. Standarden fremhæver dette som en særlig risiko, men i praksis er det ikke klart, hvordan revisor skal teste for netop denne type adfærd. Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark) udtaler: *"Det er jo typisk der, hvor der er en enkelt person, der har adgang til det hele – så er der jo ikke nogen kontrol."* (bilag 3). Det peger på, at revisorens muligheder for at afdække ledelsesmæssigt svigt kan være begrænsede, især i mindre selskaber med koncentreret ansvar. Det skaber en situation, hvor revisor må navigere mellem kravene i standarden og den praktiske virkelighed, hvilket kan føre til forskellig praksis.

ISA 240 stiller som nævnt krav om, at revisor skal reagere hvis der opstår mistanke om besvigelser, som ikke kan afkræftes. Men grænsen for hvornår en mistanke er "tilstrækkelig" til at udløse handling er ikke klart defineret. Som Jakob Hove udtaler *"Den regulerer med hvordan vi kommuniker, hvis nu at vi opstøver noget eller får en mistanke om noget"* (bilag 5). Her bliver det tydeligt at standardens formuleringer ikke altid giver en entydig vejledning og at revisor i praksis må balancere mellem skepsis og beviskrav.

Når risici er identificeret, skal revisor ifølge ISA 330 reagere med passende handlinger, men hvad der konkret er *"passende"* handlinger, afhænger af den enkelte revisors vurdering. Det åbner op for fortolkning og forskellige praksis, særligt når mistanken ikke er underbygget af klare beviser. ISA 315 bidrager til risikoforståelsen, men overlader også meget til revisors faglige skøn, særligt vurdering af kontrolmiljø og selskabets skruktur.

Et andet aspekt, hvor der kan opstå gråzoner i reguleringen, er den teknologiske rolle. I takt med at revisionsarbejdet i stigende grad er baseret på digitale systemer og dataanalyse, opstår der nye risici og muligheder, som standarderne ikke fuldt ud tager højde for. Jakob Hove (partner, Beierholm) udtaler *"jeg tror også derfor, der kommer noget med, at hele det med IT-området kommer til at fylde meget mere."* (bilag 5) Det understreger, at ISA-standarderne i deres nuværende form ikke i tilstrækkelig grad afspejler den teknologiske virkelighed revisorer arbejder i.

ISA 240 og de tilknyttede standarder, kan i praksis efterlade flere åbne spørgsmål. Det gælder særligt i forhold til mistanke, ledelsens rolle, anvendelse af teknologi og vurdering af handlinger. Standardernes formuleringer overlader meget til revisorens egen vurdering, hvilket kan føre til forskellig praksis og usikkerhed i gråzonerne. Der er derfor behov for en løbende opdatering og konkretisering af standarderne, så de bedre afspejler den virkelighed, revisorer arbejder i.

9.3 Er forventningskløften mellem revisor og offentligheden et problem

Forventningskløften mellem revisor og offentligheden har længe været til genstand for faglig debat, og forventningskløften bliver især tydelig i forbindelse med skandalesager så som OW Bunker og Nordthy. Dette afsnit vil udgøre en diskussion om hvorvidt forventningskløften er et problem, og hvordan den påvirker revisors arbejde, samfundets tillid, samt hvilke løsninger der kan bidrage til at minimere forventningskløften hvis den er et problem.

Denne forskel mellem forventning og realitet er kernen i forventningskløften som Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark) udtrykker det *"Omverden har lidt fornemmelsen af, at det er 100% rigtigt, når der er en revisionspåtegning på, og det er det jo ikke"* (bilag 3)

Forventningskløften har direkte indflydelse på revisors arbejdsvilkår. Når offentligheden har en opfattelse af, at revision er en garanti for et fejlfrit regnskab, kan det skabe et pres der ikke stemmer overens med den faktiske revisionsstandard. Revisors opgave er som tidligere beskrevet: at opnå høj grad af sikkerhed for at regnskabet er uden væsentlige fejl, men ikke at opdage alle former for besvigelser.

Denne ubalance mellem forventning og ansvar kan føre til en defensiv revisionspraksis, hvor revisorer burde dokumentere deres arbejde og formulere sig juridisk præcist frem for at fokusere på reelle risikovurderinger. Som Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark) også udtaler i interviewet ” *vi bliver mere og mere nervøse for, at vi kan holdes til ansvar for dit og dat, hvis ikke vi skriver fuldstændig udførligt på det, og alligevel så kan vi blive holdt ansvarlige for nogle ting, hvor man tænker, det er fuldstændig uretfærdigt det her* ” (bilag 3)

Denne udvikling kan føre til at revisorer fravælger opgaver med høj kompleksitet eller undgår at udtale sig kritisk om forhold der kan være risikable.

Forventningskløften kan også have konsekvenser for samfundets tillid til regnskabsaflæggelsen. Hvis offentligheden oplever en følelse af at revisor ”burde have opdaget det”, men ikke gjorde det, kan der opstå en mistillid, som ikke nødvendigvis kan afhjælpes med tekniske forklaringer. Når denne opfattelse møder virkeligheden, hvor revisoren ikke nødvendigvis har opdaget en fejl eller bevidst besvigelse, opstår der frustration og krav om ansvar, som det sås i OW Bunker-sagen, selvom revisorerne blev idømt en bøde, var det langt fra i alle forhold som de var anklaget for. Martin Furbo (partner, Beierholm) udtaler også i interviewet ”*Hvis I læser samtlige artikler om besvigelse, så tror jeg, der står et eller andet med revisor*” (bilag 4), hvilket beskriver hvordan revisorer ofte nævnes i medierne, uanset om de har haft en relevant rolle

Denne automatiske kobling mellem fejl og revisors ansvar er også med til at skabe et pres, som kan føre til overforsigtighed og lavere faglig ambition.

Hvis forventningskløften skal håndteres, kræver det en bredere indsats. For det første bør der ske afklaring i revisors ansvar i lovgivningen, så det bliver tydeligere hvornår ansvar kan placeres og også hvornår det ikke er rimeligt. Det ville blive en for tung byrde og for omkostningsfuld for selskaberne, hvis revisor skal leve op til et 100% korrekt regnskab, og som nævnt tidligere kan alle der vil snyde, snyde. Revisionsbranchen bør derfor arbejde på at kommunikere sin rolle til offentligheden, det kunne for eksempel være igennem mere let læselige revisionspåtegninger. Samtidig bør revisionsbranchen overveje, hvordan branchen kan styrke sin position som faglig autoritet i offentligheden. Det handler ikke kun om at forsvare sig mod kritik, men om at tage aktiv del i den samfundsmæssige samtale om økonomisk ansvar, kontrol og tillid. Hvis revisorer i højere grad deltager i debatten, med faglighed og åbenhed, kan det være med til at nuancere billedet af, hvad revision er, og dermed mindske den kløft, der i dag skaber ubalance mellem forventning og virkelighed.

En mulig løsning kunne være at styrke den interne dialog mellem revisor og klient, så forventningerne afstemmes allerede ved opgavens begyndelse. Jakob Hove (partner, Beierholm) peger på, at mange misforståelser opstår, fordi selskaber og interessenter ikke er tilstrækkeligt informeret om, hvad revision indebærer, og ikke indebærer (bilag 5). Ved at indføre mere systematiske forventningsafklaringer og tydeligere kommunikation om revisionsformens begrænsninger, kan reducere risikoen for skuffelse og efterfølgende ansvarspådragelse. Dette vil dog mest gøre forventningskløften mellem ledelse og revisor mindre, og stadig ikke den bredere offentlighed.

Forventningskløften mellem revisor og offentligheden er ikke blot en kommunikationsudfordring, det er et problem med konsekvenser for tillid, ansvar og faglighed. Hvis ikke der gøres noget ved kløften risikerer det, at skade både branchens faglige integritet og samfundets evne til at sikre troværdig regnskabsaflæggelse.

9.4 Hvordan fungerer ledelsesmodellerne

I denne afhandling er både Corporate Governance-principperne og COSO-modellen anvendt som analytiske rammer til at vurdere ledelsesmæssige og kontrolmæssige svigt i henholdsvis OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen. Begge teorier bidrager med væsentlige perspektiver på, hvordan interne styringsmekanismer og kontrolsystemer bør være struktureret for at understøtte ansvarlig ledelse, gennemsigtighed og risikostyring samt at forebygge besvigelser. Samtidig viser analysen, at teorierne i praksis har forskellige fokusområder og dermed komplementerer hinanden.

Anvendelsen af begge modeller giver et nuanceret billede af sammenhængen mellem struktur og praksis: Corporate Governance belyser de systemiske og ledelsesmæssige svigt, mens COSO-modellen forklarer, hvorfor kontrollerne ikke fungerede i praksis. Samtidig viser kombinationen af modellerne, at formelle strukturer og retningslinjer ikke i sig selv er tilstrækkelige – de skal understøttes af en kultur, der værdsætter gennemsigtighed, ansvarlighed og efterlevelse af kontrolprincipper.

Et væsentligt diskussionspunkt er dog, at begge modeller i deres oprindelige form primært er udviklet til større, komplekse organisationer med etablerede bestyrelsesstrukturer og adskilte kontrolfunktioner. I et mindre ejerledet selskab som Nordthy Food ApS bliver Corporate Governance-principperne derfor vanskelige at implementere i praksis. Her bliver COSO-modellen mere anvendelig, da den i højere grad kan tilpasses selskabets størrelse og operationelle virkelighed. Dette rejser dog spørgsmålet om, hvorvidt governance-modeller

bør differentieres efter selskabstype, så deres krav og principper afspejler både organisatorisk kompleksitet og risikoprofil.

Afslutningsvis kan det konkluderes, at kombinationen af Corporate Governance og COSO-modellen giver et stærkt analytisk fundament til at forstå og forklare sammenhængen mellem ledelsessvigt, kontrolfejl og besvigelsesrisici. Dog peger analysen også på nødvendigheden af at fortolke modellerne kontekstuel, både i forhold til selskabets størrelse, branche og interne ressourcer, for at de kan anvendes meningsfuldt og realistisk i praksis.

9.5 Ansvarsfordelingen mellem ledelse og revisor

Ansvarsfordelingen mellem revisor og ledelse i relation til besvigelser, fremstår både i teori og praksis, som et komplekst og til tider tvetydigt område. Overordnet er det klart defineret i revisionsstandarden, at det primære ansvar for at forebygge og opdage besvigelser ligger hos selskabets ledelse. Samtidig står der i standarden, at revisors ansvar er at opnå en høj grad af sikkerhed for, at regnskabet ikke indeholder væsentlige fejl som følge af svig.

Interviewene med de fem revisorer, fra Redmark, Beierholm og Dahl Rask & Partnere, viser imidlertid, at denne ansvarsfordeling i praksis ofte udfordres af forventningskløften mellem, hvad kunderne og revisorerne selv opfatter som revisors rolle. Diskussionen viser således et spændingsfelt mellem teoriens klare rammer og praksis' mere flydende realiteter.

9.5.1 Revisors ansvar

Flere af de interviewede understreger, at revisors rolle ikke er at finde besvigelser, men at have en opmærksomhed på, at de kan forekomme. Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark) formulerer det således: *"Vi er jo ikke sat i verden for at finde besvigelser, men vi skal have for øje, at der kan forekomme besvigelser."* (Bilag 3). Dette synspunkt deles af Jakob Hove (Partner, Beierholm), der fremhæver, at *"... selvom revisor har en vigtig rolle, så kan vi ikke garantere, at svig ikke finder sted."* (bilag 5).

Både Peter Seeberg (Partner, Redmark) (bilag 6), Frans T. Dahl (Partner, Dahl, Rask & partnere) (bilag 7) og Martin Furbo (Partner, Beierholm) (bilag 4), betoner, at revisors opgave består i risikovurdering og udøvelse af professionel skepsis, og ikke i egentlig efterforskning. Samtidig påpeger flere af de interviewede revisorer, at det i praksis ofte er selskabets egne interne kontroller, der afslører besvigelser, snarere end selve revisionsprocessen.

Alligevel erkender flere af de interviewet revisorer, at praksis kan give anledning til tvivl om, hvor langt revisors ansvar rækker. Frans T. Dahl (Partner, Dahl, Rask & partnere) påpeger, at ansvaret i princippet er klart, men at *"grænserne ofte mere flydende i praksis"* (bilag 7), fordi

ledelsen kan have en forventning om, at revisor skal opdage alt. Denne pointe bakkes op af Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark), som beskriver: *"kunden kan godt have en forventning om, at vi finder alle fejl, så der ikke er nogen fejl tilbage i regnskabet"* (bilag 3). Revisors rolle præges af en dobbelt forventning. På den ene side forventes høj grad af sikkerhed omkring regnskabet, mens det på den anden side sjældent accepteres, når fejl eller besvigelser ikke opdages.

Et centralt emne i interviewene er derfor, hvordan professionel skepsis udøves i praksis, og hvordan den påvirker ansvarsforståelsen. Frans T. Dahl (Partner, Dahl, Rask & partnere) fremhæver, at *"... erfaring er, at det er sjældent, at én specifik test afslører svig, men derimod en kombi af faglig dømmekraft, nysgerrighed og reagere på uoverensstemmelser."* (bilag 7). Samtidig peger Jakob Hove (Partner, Beierholm) på at når mistanken om besvigelser er til stede, er det revisors ansvar at udvide arbejdet: *"Så kan det også være, at man udvider sine stikprøver. Generelt er det jo sådan meget, når det bliver en basic mistanke, at så er det stikprøver. Men jeg synes også, at vi har nogle analyseværktøjer, som gør, at vi retter nogle handlinger mod ukarakteristiske mønstre, eller transaktioner og sådan noget."* (bilag 5). Disse handlinger er Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark) enig i, og betoner i den forbindelse, at revisor skal reagere på signaler om svagt kontrolmiljø med manglende funktionsadskillelse eller utilstrækkelig funktionsadskillelse ved godkendelse af betalinger. Han beskriver, at *"Det kan jo være det her med, at der ikke er tilstrækkeligt kontrolmiljø. Altså funktionsadskillelse. Så kommer man jo ind og efterprøver nogle ting til noget bilag osv. Det kan også være, at man udfordrer ledelsen lidt yderligere på de skøn, de laver, hvis der ikke er funktionsadskillelse på skønnene."* (bilag 3). Disse udsagn illustrerer, at professionel skepsis i praksis ikke blot handler om at følge en fastlagt procedure, men i høj grad om revisors dømmekraft og reaktionsevne. Det er revisors evne til at tolke data, identificere uregelmæssigheder og handle proportionelt på mistanke, der definerer kvaliteten af den udførte revision.

Sammenfattende viser diskussionen, at revisors ansvar i relation til besvigelser først og fremmest handler om at udvise professionel skepsis og foretage en risikobaseret vurdering. De interviewede revisorer er enige om, at ledelsen har det primære ansvar for at forebygge og opdage besvigelser, mens revisors rolle består i at reagere på tegn på svagheder i kontrolmiljøet og tilpasse sine handlinger derefter. Samtidig peger flere af de interviewede revisorer på, at grænsen mellem revisors og ledelsens ansvar i praksis kan være flydende, fordi kunder ofte forventer, at revisor skal opdage alle fejl.

9.5.2 Ledelsens ansvar

Alle fem revisorer er enige om, at det formelle og praktiske ansvar for at forebygge og opdage besvigelser ligger hos ledelsen. Martin Furbo (Partner, Beierholm) udtaler, at *"det er der overhovedet ikke tvivl om, at det er ledelsen, der har ansvaret for det."* (bilag 4).

Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark) pointerer, at det er ledelsen, der skal etablere et effektivt kontrolmiljø, herunder funktionsadskillelse og to-trins godkendelser. Han siger, at *"Det er jo ledelsen, der er ansvarlig for at opstille de her sikkerhedsforanstaltninger, der skal gøre, at der ikke kan forekomme besvigelser i regnskabet. Blandt andet interne kontrol og kontrolmiljø generelt"* (bilag 3). Dette synspunkt deles af både Peter Seeberg (Partner, Redmark) og Frans T. Dahl (Partner, Dahl, Rask & partnere), som hver især fremhæver vigtigheden af en stærk intern kontrolkultur. Frans T. Dahl (Partner, Dahl, Rask & partnere) formulerer det således, at ledelsens rolle i forebyggelse af besvigelser er *"Helt afgørende – ligger grundlaget for selskabets kultur – når ledelsen går forrest smitter det af. Et stærkt kontrolmiljø og tydelig ansvarsfordeling er et effektivt værn mod besvigelser"* (bilag 7).

Trods denne enighed oplever flere af de interviewede revisorer, at ledelser ikke altid er tilstrækkeligt bevidste om deres rolle. Peter Seeberg (Partner, Redmark) beskriver, at mange ledelser, især i ejerledet selskaber, godt ved, at ansvaret er deres, men *"... at vi som revisorer er gode nok til at kommunikere den klare ansvarsfordeling til ledelsen. Vi får heller ikke altid spurgt direkte ind til besvigelser i selskabet, og det er en svaghed i praksis."* (bilag 6). På samme måde nævner Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark), at ledelsen ofte forventer, at revisor finder, hvis der er besvigelser. Han udtaler *"... kunden selv har en forventning om, at vi finder alle ting."* (bilag 3). Ud fra dette indikerer det, at ansvarsfordelingen i praksis ikke alene afhænger af, hvad der står i standarderne, men i høj grad af, hvordan revisor formår at kommunikere og forankre forståelsen hos klienten.

Overordnet for interviewene pointere de fem revisorer forventningskløften mellem revisors arbejde, og hvad ledelsen forventer af revisors arbejde. De fremhæver alle denne som en hovedårsag til uklarhed om ansvarsfordelingen. Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark) giver et konkret eksempel, *"Vi havde forleden et netværksmøde, hvor der blev afholdt en quiz. Hvor der var op til flere, der svarede, at det er 100% rigtigt, når der har været en revisor på. Og det er lidt den forventningskløft, man nu møder"* (bilag 3). Dette illustrerer den manglende forståelse af revisors arbejde. På samme måde beskriver Frans T. Dahl (Partner, Dahl, Rask & partnere), hvordan ledelser i nogle tilfælde henviser til, at *"revisor har godkendt det"* (bilag 7), når der senere opstår uenighed om et skøn. Det peger på

en gråzone, hvor revisors faglige vurdering utilsigtet kan opfattes som medansvar for ledelsens beslutninger.

Alle fem revisorer er enige om, at ansvaret for at forebygge og opdage besvigelser entydigt ligger hos ledelsen, som skal sikre et effektivt kontrolmiljø og en stærk intern kontrolkultur. Dog peger de på, at mange ledelser ikke altid er tilstrækkeligt bevidste om dette ansvar og ofte forventer, at revisor opdager eventuelle besvigelser. Dette skaber en forventningskløft mellem revisor og ledelse, som både skyldes manglende kommunikation og uafklarede rolleforståelser.

9.5.3 Ansvarsforskydning

De fem interviewede revisorer peger på, at der i praksis sker en tydelig ansvarsforskydning mellem revisor og ledelse, hvor revisor i stigende grad opleves som den, der ”bærer ansvaret”, særligt når der opstår fejl, tab eller skandaler, hvor blikket hurtigt bliver rettet mod revisor som den part, der ”burde have opdaget det”. Dette står i kontrast til revisionsstandardernes klare udmelding om, at det er ledelsen, der har det primære ansvar for at forebygge og opdage besvigelser.

Johan Skjødt Christensen (Director, redmark) og Martin Furbo (Beierholm) problematiserer, at denne udvikling ikke blot er et brancheinternt spørgsmål, men også et strukturelt samfundsproblem. Johan Skjødt Christensen (Director, redmark) påpeger, at samfundet har en tendens til at placere ansvaret dér, hvor det er økonomisk muligt at få erstatning, og det er ofte revisor. Dermed bliver revisor gjort til en slags ”forsikringsfigur” i tilfælde af økonomiske skandaler. Han udtaler at *”revisor har også en forsikring, så dem jagter vi med det sammen, så de kan få lov til at betale for den skade, der nu er lid ved, enten det er leverandører, der kommer til at lide på tab, eller det er ejere, eller hvem det nu er i samfundet generelt.”* (bilag 3). Martin Furbo (Partner, Beierholm) beskriver samme fænomen som en refleksreaktion, når *”der er noget, der går galt, så kigger man altid efter, om der er nogen andre, man kan dele ansvaret med.”* (bilag 4).

Interviewene viser, at ansvaret for besvigelser i praksis ofte forskydes fra ledelsen til revisor, som i stigende grad opfattes som den økonomiske ”forsikringsfigur”, der skal bære følgerne, når noget går galt. Denne udvikling står i kontrast til revisionsstandarderne og afspejler en samfundsmæssig tendens til at placere ansvaret dér, hvor der er mulighed for økonomisk kompensation.

9.5.4 Fremtiden

Flere af de interviewede peger på, at revisors ansvar i relation til besvigelser ikke vil ændre sig radikalt i de kommende år, men at forventningerne til revisorrollen vil fortsætte med at stige. Peter Seeberg (Partner, Redmark) udtrykker det således: *"Jeg tror ikke, der vil ske de store ændringer. Hver gang en sag om besvigelser rammer medierne, kommer der øget fokus – men at kræve, at revisor skal kunne opdage og forhindre al besvigelse, er urealistisk."*

(bilag 6). Udsagnet illustrerer en central problematik i den fremadrettede udvikling af revisionsbranchen, hvor samfundet ofte reagerer på skandaler med krav om større ansvar og kontrol, selvom revisionsydelsen grundlæggende er baseret på stikprøver og risikovurdering og ikke fuldstændig sikkerhed.

Samtidig erkender flere revisorer, at de teknologiske muligheder, herunder især kunstig intelligens (AI) og dataanalyse, kan ændre den måde, revisionsansvaret praktiseres på. Jakob Hove (Partner, Beierholm) peger på, at der allerede anvendes *"analyseværktøjer, som gør, at vi retter nogle handlinger mod ukarakteristiske mønstre eller transaktioner"* (bilag 5), og at dette muliggør en mere målrettet og effektiv revision. Teknologien understøtter dermed revisors professionelle skepsis ved at synliggøre afvigelser, som ellers kunne overses i traditionelle stikprøver.

Flere revisorer fremhæver dog, at selvom AI og avanceret dataanalyse kan styrke revisionskvaliteten, kan teknologien ikke erstatte revisors dømmekraft. Frans T. Dahl (Partner, Dahl, Rask & Partnere) understreger, at det fortsat er revisorens ansvar at udvise faglig nysgerrighed og dømmekraft: *"Én specifik test afslører sjældent svig, men en kombination af faglig dømmekraft, nysgerrighed og reaktion på uoverensstemmelser."* (bilag 7). Dette udsagn peger på, at fremtidens revision næppe vil blive en automatiseret proces, men snarere en kombination af teknologisk støtte og menneskelig vurdering. AI kan bidrage til at filtrere store datamængder og identificere risikoområder, men det er stadig revisor, der skal tolke resultaterne, forstå konteksten og tage ansvar for de endelige konklusioner.

En væsentlig konsekvens af AI-teknologiens indtog er derfor, at grænserne for revisors ansvar kan blive endnu mere komplekse. På den ene side kan øget teknologisk præcision skabe højere forventninger til revisionsresultatet, og dermed potentielt forstærke forventningskløften. Hvis AI anvendes til at analysere alle transaktioner, kan kunder og offentlighed fejlagtigt antage, at risikoen for fejl og besvigelser elimineres. På den anden side kan teknologien bidrage til at dokumentere og underbygge revisors arbejde bedre, hvilket kan styrke ansvarsafgrænsningen og gennemsigtigheden i revisionsprocessen.

Flere af de interviewede antyder, at forbedringer i kommunikationen mellem revisor og ledelse er et nødvendigt skridt fremad. Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark) bemærker, at *"vi får heller ikke altid spurgt direkte ind til besvigelser i selskabet, og det er en svaghed i praksis."* (bilag 3). Dette peger på, at fremtidens revisionspraksis i højere grad bør fokusere på dialog og forventningsafstemning, både i planlægningsfasen og i løbet af revisionsprocessen. Et mere eksplicit fokus på drøftelser om svigrisici, kontrolmiljø og ledelsens kultur kan mindske misforståelser og tydeliggøre rollefordelingen.

Sammenfattende tegner interviewene et billede af en fremtid, hvor revisorrollen skal balancere mellem teknologiens muligheder og menneskelig dømmekraft, samtidig med at ansvaret tydeliggøres over for både ledelse og offentlighed. AI og dataanalyse kan styrke revisors evne til at identificere uregelmæssigheder og dokumentere sine handlinger, men de vil ikke eliminere behovet for faglig skepsis og kritisk tænkning. Tværtimod kan teknologien øge behovet for, at revisor fortolker, prioriterer og kommunikerer sine vurderinger tydeligt.

Fremtidens udfordring bliver således ikke alene at forbedre de tekniske værktøjer, men at skabe en klarere forventningsafstemning om, hvad revision kan og ikke kan. Kun gennem en kombination af stærk faglig dømmekraft, teknologisk innovation og åben kommunikation kan revisionsbranchen imødekomme de stigende krav til ansvar, gennemsigtighed og tillid.

10. Konklusion

Afhandlingen har til formål at undersøge ansvarsfordelingen mellem revisor og ledelse i relation til besvigelser, med udgangspunkt i teori, regulering og praksis. Vi har igennem vores analyse af OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen identificeret de centrale mønstre, udfordringer og forventninger, der knytter sig til revisors og ledelsens roller i forbindelse med besvigelser. På baggrund af vores analyse vil vi i dette afsnit konkludere på vores problemformulering:

”Hvordan er ansvarsfordelingen mellem revisors professionelle forpligtelser og ledelsens ansvar i relation til besvigelser fastlagt i teori og regulering, hvordan afspejles den i praksis, og hvilke udfordringer afsløres gennem OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen?”

Det fastslås i teorien, at det primære ansvar for at forebygge og opdage besvigelser ligger hos ledelsen. Ledelsen har både det juridiske og etiske ansvar for at etablere et effektivt kontrolmiljø, sikre funktionsadskillelse og fremme en kultur præget af intrigeret og gennemsigtighed. Derimod er revisors rolle at vurdere, risikovurdere, og teste disse kontroller, og dermed kunne afgive en erklæring med høj grad af sikkerhed. Dog er det ikke revisors rolle at garantere, at besvigelser opdages igennem revisionen. ISA 240 slår fast, at revisors rolle er at være opmærksom på risikoen for væsentlige fejlinformationer som følge af besvigelser, men ikke revisors opgave at søge efter dem.

Afhandlingen tager udgangspunkt i to cases, OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen som udgør afhandlingens analyse. OW Bunker-sagen viser, hvordan svagheder i selskabets interne kontroller og risikostyring var med til, at der kunne foregå besvigelser som ikke blev opdaget. I OW Bunker-sagen var der både tale om besvigelser begået bevidst samt manglende overblik, og informationsdeling herunder især til investorer. I sagen blev revisor kritiseret for manglende risikovurdering, samt ikke at have reageret tilstrækkeligt på advarselssignaler. Sagen viser også, at revisors arbejde var begrænset af den information ledelsen stillede til rådighed. Revisorerne er blevet pålagt bøde fra Revisornævnet, på nuværende tidspunkt er sagen ikke endelig afgjort ved domstolene.

I Nordthy-sagen er der tale om en væsentligt mindre koncern som er ejerledet, hvor OW Bunker var børsnoteret. Nordthy-sagen viser hvordan manglende interne kontroller kan medføre besvigelser, samt revisorer i medierne er kritiseret for manglende kontrol, men det har endnu ikke medført nogen sag mod revisorerne. Der er tale om en forholdsvis ny sag, og

der foregår derfor en tvist mellem partnerne, som ikke er enige om, hvorvidt der har fundet besvigelser sted.

I begge illustreres forventningskløften, som er forskellen mellem offentlighedens forventninger til revisor og den faktiske rolle, som revisorerne har ifølge lovgivning og revisionsstandarder. Forventningskløften skaber fundament for misforståelser og kritik, især i sager med store økonomiske tab, hvor der automatisk kommer en del medieomtale.

Afhandlingen viser desuden, at der er behov for en tydeligere kommunikation om revisors rolle og begrænsningerne i denne rolle. De forventninger der ofte stilles til revisor, er ikke altid i overensstemmelse med revisionsstandarderne. I praksis oplever revisor sjældent at dette er et problem, men hvis en sag med besvigelser opstår, forventes det fra revisorerne, at ansvarsfordelingen vil blive udfordret.

Desuden viser analysen at revisors arbejde i høj grad afhænger af samarbejdet med ledelsen og kvaliteten af den information selskabets ledelse videre giver. Hvis ledelsen bevidst skjuler eller omgår interne kontroller, kan det være svært for revisor at opdage.

Sagerne afslører tre centrale udfordringer:

- Forventningskløften mellem offentlighed og revisor.
- Revisors afhængighed af ledelsens information.
- Svagheder i interne kontroller og risikostyring.

Analysen viser samlet, at ansvarsfordelingen er klart fastlagt i teori og regulering, men at den i praksis udfordres. Der vurderes at være et behov for tydeligere kommunikation om revisors ansvar og begrænsninger. Det kan konkluderes, at der er behov for at styrke området, i form af løbende udvikling af revisionstandarder og kontrolsystemer, der kan imødekomme de komplekse udfordringer et moderne selskab står overfor, f.eks. i form af udvikling af de teknologiske værktøjer revisorer i dag har.

11. Perspektivering

Analysen af OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen har vist, hvordan svigt i Corporate Governance, kontrolmiljø og revisors rolle kan føre til alvorlige konsekvenser for både selskab og interessenter. Begge sager illustrerer på forskellig vis, hvordan manglende kontrol, utilstrækkelig risikovurdering og fravær af professionel skepsis skaber betingelser for besvigelser.

For at udvide forståelsen af disse mekanismer perspektiveres der i det følgende til Nordisk Fjer-sagen. Sagen belyser lignende problematikker omkring ledelsesmæssigt ansvar, revisors ansvar, herunder forventningskløften, men med forskellige organisatoriske og juridiske udgangspunkter. Gennem sammenligning af disse sager bliver det muligt at identificere fælles mønstre og lære af forskellene i kontrolstruktur, governance-kultur og ansvarsvurdering.

Nordisk Fjer-sagen udgør et af de mest markante eksempler i dansk erhvervshistorie på, hvordan svigt i ledelse, kontrol og revision kan føre til et omfattende økonomisk sammenbrud. Sagen, der kulminerede i selskabets konkurs i 1991, viste, hvordan en kombination af bevidst manipulation, svagt tilsyn og manglende professionel skepsis kan undergrave selv store, traditionsrige selskaber. I modsætning til OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen, hvor kontrolsvigtene i højere grad skyldtes utilstrækkelige procedurer og uformelle strukturer, var der i Nordisk Fjer tale om systematiske og bevidste besvigelser iværksat fra øverste ledelsesniveau.

Kernen i Nordisk Fjer-skandalen var selskabets administrerende direktør Johannes Petersen, som gennem en årrække manipulerede regnskaberne for at skabe et kunstigt billede af vækst og soliditet. Der blev opstillet fiktive tilgodehavender, overført værdier mellem selskaber og indregnet indtægter, der ikke eksisterede. Disse handlinger blev muliggjort af en bestyrelse, der i praksis fungerede som en formalitet uden reel kontrolfunktion. Ledelsens dominans og fraværet af kritisk stillingtagen betød, at selskabets governance-struktur kollapsede længe før den økonomiske ruin blev offentligt kendt.

Set i et Corporate Governance-perspektiv illustrerer Nordisk Fjer-sagen et fuldstændigt sammenbrud af de kontrol- og tilsynsmekanismer, der skal sikre gennemsigtighed og ansvarlighed. Bestyrelsen udviste ikke den nødvendige uafhængighed eller indsigt i selskabets dispositioner, som i dag udgør en central del af moderne governance, eksisterede reelt ikke. Dette skabte et miljø, hvor ledelsen uantastet kunne manipulere regnskaber.

Revisors rolle i sagen blev genstand for omfattende kritik, både i offentligheden og i efterfølgende retssager. Revisionsfirmaet blev beskyldt for ikke at have udvist tilstrækkelig professionel skepsis og for at have accepteret ufuldstændig dokumentation uden nærmere undersøgelse. Revisorernes tillid til direktionen og manglende kontrol af underliggende bilag betød, at væsentlige uregelmæssigheder forblev uopdagede. Set i lyset af nutidige standarder, herunder ISA 240 om revisors ansvar vedrørende besvigelser, fremstår sagen som et tidligt og tydeligt eksempel på konsekvenserne af utilstrækkelig risikovurdering og manglende uafhængighed.

Sammenlignet med OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen viser Nordisk Fjer-sagen, at uanset selskabets størrelse og historik kan svigt i governance og kontrol føre til samme resultat, med tab af tillid, økonomisk skandale og erstatningskrav mod både ledelse og revisor. Hvor OW Bunker-sagen afdækkede svagheder i risikostyring og Nordthy-sagen illustrerede manglende formalisering i ejerledede selskaber, repræsenterer Nordisk Fjer-sagen det yderste eksempel, hvor manipulation og bevidst bedrag blev en integreret del af selskabets ledelseskultur.

Sagen har haft stor indflydelse på udviklingen af moderne Corporate Governance-principper i Danmark. Efterfølgende lovgivning, herunder skærpede krav til bestyrelsens tilsynsrolle, revisionsudvalg og revisors uafhængighed, kan i høj grad ses som en direkte reaktion på erfaringerne fra Nordisk Fjer. Derfor fungerer sagen i dag som et klassisk referencepunkt for betydningen af stærk governance, gennemsigtighed og et effektivt kontrolmiljø og som en påmindelse om, at tillid og etik er lige så afgørende som økonomiske resultater.

Sammenligningen viser, at uanset om besvigelserne skyldes utilstrækkelige procedurer, uformelle strukturer eller bevidst manipulation, er konsekvensen den samme. Nordisk Fjer-sagen fungerer derfor som et historisk spejl, hvor problemstillingerne i OW Bunker-sagen og Nordthy-sagen viser, at ansvarsfordelingen og forventningskløften fortsat er en central udfordring i moderne revision.

12. Bibliografi

- Andersen, I. (2019). *Den skinbarlige virkelighed*. Samfundslitteratur.
- Andersen, K. S. (2004, årg. 73, nr. 2). Corporate governance og ledelsesansvar. *Revision og regnskabsvæsen*.
- Batchelor, O. (30. 05 2018). Tidligere direktør i OW Bunker-selskab skal halvandet år i fængsel. *DR*.
- Bjerregaard, M. (29. 12 2015). FAKTA Forstå OW Bunker-sagen . *DR* .
- CHR Bøg, K., & Kiertzner, L. (2007). *Professionsetik for revisorer*. Foreningen af statsautoriserede revisorer.
- Christensen , M. B., Kristensen, R. H., & Warmin-Rasmussen, B. (2015). *Revisors opklaring af bevigelser - Læren af praksis* . Karnov Group.
- Christensen, J. (6. april 2018). OW-chef fik mail fra nøglemedarbejder: "Bed hårdt til at hovedkontoret aldrig tjekker". *Børsen*.
- Christensen, J. (14. juni 2019). Advokat for tidligere OW Bunker-direktør efter dom på fem års fængsel: "Jeg har lige talt med Lars, og det er bare en kæmpe stor negativ overraskelse". *Børsen*.
- Corporate Governance. (5. Oktober 2023). *Anbefalinger for god Selskabsledelse*. Hentet fra [Corporategovernance.dk](https://corporategovernance.dk).
- COSO. (2023). *ACHIEVING EFFECTIVE INTERNAL CONTROL*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- Eilifsen, A., Messier Jr, W., Glover, S., & Prawitt, D. (2023). *Auditing & Assurance services* 18. udgave .
- Engelschmidt, M. B. (20. 11 2014). Aktieekspert: Det er bare ikke godt nok, OW Bunker. *TV2*.
- Erhvervsstyrelsen. (2018). *Indbringelse for Revisornævnet*. Hentet fra Erhvervsstyrelsen: https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/2019-03/resultat_af_undersogelse_af_revisionen_af_o.w._bunker_as_1.pdf
- Erhvervsstyrelsen. (2024). *Årsregnskab 2024 - Nordthy*. Hentet fra Erhvervsstyrelsen: <https://datacvr.virk.dk/gateway/dokument/downloadDokumentForSelskab?dokumentId=amNsb3VkczoVLzAzLzI0LzJhLzcyLzI5LzZjktNGRiZS04ZTY5LTY3OTM3NzA4NDJlOA&cvrNummer=76427011>
- Erhvervsstyrelsen. (28. november 2025). *CVR-register Nordthy Food ApS*. Hentet fra virk.dk.
- Erhvervsstyrelsen. (u.d.). *Årsrapport 2024 Nordthy Food ApS*. Hentet fra <https://datacvr.virk.dk/gateway/dokument/downloadDokumentForSelskab?dokumentId=amNsb3VkczoVLzAzLzI0LzJhLzcyLzI5LzZjktNGRiZS04ZTY5LTY3OTM3NzA4NDJlOA&cvrNummer=76427011>

d=amNsb3VkczoVLzAzLzYzLzA5LzY1L2I1LzUzZWUtNGU4OC1iZDg2LTQ0MzQ0ODlmNGQzMQ&cvrNummer=39719673

Fastrup, N., & Larsen, S. (29. 12 2015). Rapport retter hård kritik mod ledelse og ejere i OW Bunker-konkurs. *DR*.

Finanstilsynet. (19. august 2025). *Prospekter*. Hentet fra Finanstilsynet.dk.

FSR. (2016). *ISA 240*. Hentet fra fsr.dk:

[https://www.fsr.dk/Files/Files/Dokumenter/Faglig/Revision/Revision%20og%20erkl%C3%A6ringsafhandlingr/G%C3%A6ldende%20standarder/ISA%20240%20-%202016.12%20\(002\)%20\(Tilpasninger%20efter%20ISA%20250%20og%20540%20-%202010.7.2020\).pdf](https://www.fsr.dk/Files/Files/Dokumenter/Faglig/Revision/Revision%20og%20erkl%C3%A6ringsafhandlingr/G%C3%A6ldende%20standarder/ISA%20240%20-%202016.12%20(002)%20(Tilpasninger%20efter%20ISA%20250%20og%20540%20-%202010.7.2020).pdf)

Füchsel, K., Gath, P., Langsted, L. B., Krogh Olsen, P., & Skovby, J. (2017). *Revisor regulering og rapportering*. Karnov Group.

Halling-Overgaard, S. (2015). *Report to the creditors in the bankruptcy estates of the OW Bunker group concerning investigations into possible legal liability*. Hentet fra nt.nl.

Hecklen, A. (14. 06 2019). Aktionær tabte 100.000 kr. på OW Bunker-konkurs: 'Vigtigt med straf, der kan mærkes'. *DR*.

Hopkins, T. V., & Stukan, A. (18. november 2024). Forebyg besvigelser: Sådan beskytter du din selskab mod økonomisk kriminalitet. *Pwc*.

Hyltoft, V. (22. 11 2018). Erhvervsstyrelsen vil have Revisornævnet til at granske OW Bunker-revisorer. Hentet fra Berlingske.

Høberg, J. (26. 12 2018). Deloitte tager til genmæle efter kritik i OW Bunker-sag. Hentet fra Finans.

Høberg, J. (28. 11 2018). Erhvervsstyrelsen indbringer OW Bunker-revisorer for disciplinærnævn. Hentet fra Finans.

IAASB. (8. Juli 2025). *ISA 240 (Revised), The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements*. Hentet fra IAASB.org:
<https://www.iaasb.org/publications/isa-240-revised-auditor-s-responsibilities-relating-fraud-audit-financial-statements>

Jensen, T. K. (29. 12 2015). Erstatningskrav for milliarder. *DR*.

kendelse, H. (2024). *Højesterets kendelse*. Hentet fra
<https://www.domstol.dk/media/paboxqvm/anonymiseret-kendelse-35784.pdf>

Kiertzner, K. C. (2007). *Professionsetik for revisorer*. Foreningen af Statsautoriserede Revisorer.

Kristensen, C. J., & Hussain, A. M. (2019). *Metoder i samfundsvidenskaberne*. Samfunds litteratur.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview - Introduktion til et håndværk*. Hans Reizels Forlag.
- Langsted, L., Andersen, P. K., & Kiertzner, L. (2013). *Revisor ansvar 8.udgave*. Karnov group.
- Larsen, S. (1. marts 2015). OW Bunker-dokument afslører: Risikable spekulationer blev bevidst skjult. *dr*.
- Løcke, L. (05. 04 2018). Lars Møller: - Vi skulle være streetsmarte. *Nordjyske*.
- Nielsen, M. (10. 11 2014). Overblik: Derfor gik OW Bunker konkurs. *TV2*.
- Nordthy. (2023). *Nordthy*. Hentet fra Nordthy A/S køber BS-Import Aps.: <https://nordthy.com/om-nordthy/se-de-seneste-nyheder-og-pressemeddelelser-fra-nordthy-a-s/nordthy-a-s-koeber-bs-import-aps/>
- Nordthy. (10. 10 2025). *Nordthy.com*. Hentet fra <https://nordthy.com/om-nordthy/se-de-seneste-nyheder-og-pressemeddelelser-fra-nordthy-a-s/nordthy-a-s-koeber-bs-import-aps/>
- Nordthy Food ApS. (2024). *Årsrapport 2023*. Frederikshavn.
- Odfeldt, V. Q., & De Vries, S. (03. 07 2025). Millioner er forsvundet: Direktør og medejer i stor familieselskab bortvist. *DR*.
- Odfeldt, V. Q., & de Vries, S. (09. 07 2025). Den "fjerde søn", der blev bortvist fra familieselskab, siger han deltager i dokumentar: - Så sandheden kan komme ud. *Nordjyske*.
- OW Bunker. (18. marts 2014). *OW Bunker prospekt*.
- Rasmussen, E., Østergaard, P., & Andersen, H. (2010). *Samfundsvidenskabelige metoder*. Syddansk Universitetsforlag.
- Ritzau. (08. 09 2016). OW Bunker-sagen: Private investorer kræver yderligere 316 millioner. *DR*.
- ritzau. (22. 11 2018). Styrelse anmelder to OW Bunker-revisorer for regelbrud. *Dr.dk*.
- Ritzau. (17. juni 2019). Oliechef skal fem år i fængsel for at ruinere OW Bunker. *Søfart*.
- Ritzau. (05. 10 2023). Nu er der nyt i skandalen om OW Bunker. *Nordjyske*.
- Ritzau Erhverv. (01. 07 2024). Parter indgår forlig i OW Bunker-sag efter ti års tovtrækkeri. *Nordjyske.dk*, s. <https://nordjyske.dk/nyheder/erhverv/parter-indgaar-forlig--efter-ti-aars-tovtraekkeri/5139558>.
- Seerup, T. J. (13. 11 2014). 45 klager i timen over OW Bunker. *TV2*.
- Sig, S. H. (23. 07 2025). Kræver millioner fra tidligere direktør. *TV midt vest*.

Steffen de Vries, V. Q. (3. Juli 2025). Millioner er forsvundet: Direktør og medejer i stor familieselskab bortvist. *Nordjyske*. Hentet fra Millioner er forsvundet: Direktør og medejer i stor familieselskab bortvist.

Svaneborg, T. G. (01. 09 2020). To Deloitte-revisorer får bøder på 200.000 kr for deres rolle i OW Bunker-sag. *Børsen* .

Vries, S., & Odfeldt, V. (4. 07 2025). Bortvist direktør købte ind for millioner, men der mangler centrale bilag: Forstå sagen her. Hentet fra Nordjyske.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods (5th ed.)*.

Bilag 1: Interviewguide

Indledende spørgsmål

1. Hvad er din stilling og rolle?
2. Hvor lang tid har du arbejdet som revisor?
3. Hvordan vil du beskrive din erfaring med revisors rolle i forhold til besvigelser?

Spørgsmål om ansvar og praksis

4. Hvordan oplever du ansvarsfordelingen mellem revisor og ledelse i relation til besvigelser?
5. Hvilke revisionshandlinger foretager du typisk, når der er risiko for besvigelser?
6. Hvordan vurderer du ledelsens rolle i forebyggelse af besvigelser?
7. Kan du nævne konkrete eksempler, hvor ansvarsfordelingen har været uklar i praksis?

Spørgsmål om regulering og forventninger

8. Hvordan oplever du, at ISA-standarderne (fx ISA 240) understøtter arbejdet med besvigelser?
9. Hvordan omsætter du f.eks. ISA 240 i dit konkrete arbejde?
10. Er der områder, hvor du mener reguleringen er utilstrækkelig eller uklar?
11. Hvordan oplever du forventningerne fra omverdenen – fx fra offentligheden, medier eller tilsyn?

Spørgsmål om OW Bunker og Nordthy

12. Har du kendskab til OW Bunker- eller Nordthy-sagen?
13. Hvad mener du, man kan lære af disse sager i forhold til ansvar og revisionspraksis?

Skalerbare og sondrende spørgsmål

14. På en skala fra 1-5, hvor tydeligt mener du, ansvarsfordelingen er?
15. Kan du give et eksempel på en situation, hvor ansvarsfølelsen mellem revisor og ledelse har været udfordret?

Interviewets tredje fase – Afrunding

16. Hvordan tror du revisors rolle i forhold til besvigelser vil udvikle sig fremover?
17. Er der noget, du mener er vigtigt at tilføje i forhold til revisors rolle ved besvigelser?
18. Har du kommentarer til interviewets indhold eller form?

Bilag 2: Interview pilottest med Sasha Madsen (revisorassistent, Dahl, Rask og Partner)

Du er sådan en pilot-test, vi skal lave på vores interview, som er fortænkt i vores opgave, så du må have meget gerne prøve at svare på spørgsmålene, men mest af alt også sige til, hvis der er noget, du ikke forstår.

Ja, det skal jeg gøre.

Hvad er din stilling og rolle?

Jeg uddannet HD-R og arbejder som revisor assistent ved Dahl, Rask og partner i Stoholm?

Hvor lang tid har du arbejdet som revisor?

Jeg startede som elev i 2019, så det vil sige ca. 6 år. Snart til 1. oktober.

Har du haft erfaring med nogle sager, hvor besvigelser har været relevante?

Nej.

Hvordan oplever du ansvarsfordelingen mellem revisor og ledelsen i relation til besvigelser?

Jeg mener, at det er klart, at ledelsen har meget af ansvaret. Men at det selvfølgelig også er revisorens ansvar at se igennem. Hvis der skulle være noget, at han skal, så skal ledelsen gøre opmærksom på det.

Hvilke revisionshandlinger foretager du typisk, når der er risiko for besvigelser?

Ja... Altså... Det er vel test.

Hvordan vurderer du ledelsens rolle i forebyggelse af besvigelser?

Altså, det er jo klart, at ledelsen skal gøre noget for at forebygge, at der ikke kommer noget. Det er jo også deres ansvar, at de skal gøre det.

Oplever du, at der er en gråzone i ansvarsfordelingen mellem revisor og lederne?

Jeg vil jo altid sige ledelsen, men det er der jo helt sikkert uden tvivl noget om, at der er lidt en gråzone, men... Ja, det kan der vel ikke helt undgå, at der er lidt...

Hvordan oplever du, at ISA-standarderne, f.eks. ISA240, understøtter arbejdet med besvigelser?

Hvad fortæller den? Men mest af alt så fortæller den jo, at det er revisorens opgave, hvis de finder fejl, men det er umuligt for revisoren at finde alle fejl.

Er der områder, hvor du mener, at reguleringen er tilstrækkelig uklar?

Det er så lidt svært.

Men, hvordan oplever du forventningen fra omverdenen, f.eks. fra offentligheden, medier eller tilsyn?

Det tror jeg, ja. Det tror jeg uden tvivl, at medierne de forventer, at revisoren finder alle fejl og kan finde alt, hvad der er at finde. Ja. Over, at når man selv sidder med det, så ved man jo godt, at det ikke altid lige er helt så nemt, som det ser ud til. Ja. For de er efterhånden gode til at skjule sådan nogle ting.

Har du kendskab til OW Bunker eller Nordthy-sagen?

Altså, sådan lidt...

Hvad mener du, at man kan lære disse sager i forhold til ansvar og revisionspraksis?

At man selvfølgelig skal være omhyggelig med alle de ting, man har, og gennemgå det ordentligt. Og så er det, at hvis der så er noget, så skal man jo sige det til ledelsen, og de skal forbygge, at der ikke sker. Det er ikke sådan helt hemmeligt.

Hvor tydeligt mener du, ansvarsfordelingen mellem revisor og ledelse er i praksis?

Jeg tror, altså, vi ved jo godt, at det jo egentlig er ledelsen, der aflægger regnskabet, og det er revisor, der skal underskrive det. Men jeg tror bare ikke altid, det er sådan nogle andre, ser på det. De ser altid, som om det er revisor, ikke som om det er ledelsen.

Kan du give nogle eksempler på en situation, hvor ansvarsfølelsen mellem revisor og ledelse har været udfordret?

Øh... Nej, det ved jeg ikke. Ikke, jeg lige sådan lige kan komme i tanke om.

Er der noget, du mener, der er vigtigt at tilføje i forhold til revisors rolle ved besvigelser?

Jeg kan sådan lige... Jeg kan lige sådan lige umiddelbart lige...

Har du kommentarer til interviews indhold eller form?

Nej. Det var lige den der ene der. Den der, du også skrev. Øh... Den der, hvordan oplever du forventninger fra omverdenen? For eksempel fra offentlighed og ledelse.

Der er mange ting, som er mere konkret, hvad det er, vi mener. Ja, lige præcis. Men ellers, så synes jeg, det var nogle gode spørgsmål.

Bilag 3: Interview med Johan Skjødt Christensen (Director, Redmark)

Hvad er din stilling og rolle?

Min stilling og rolle er, at jeg er director ved Redmark. Og jeg har taget uddannelsen som statsautoriseret revisor.

Hvor lang tid har du arbejdet som revisor?

Det har jeg 10 år.

Hvordan vil du beskrive din erfaring med revisors rolle i forhold til besvigelser?

Revisors rolle i forhold til besvigelser er, at vi reviderer med henblik på, at der kan forekomme besvigelser. Vi er jo ikke sat i verden for at finde besvigelser, men vi skal have for øje, at der kan forekomme besvigelser.

Jeg har ikke selv haft erfaring med nogen, hvor der har været nogle sager, men man kan jo støde på det.

Hvordan oplever du ansvarsfordelingen mellem revisor og ledelsen i relation til besvigelser?

Det kommer nok lidt an på, hvem man spørger. Det er jo ledelsen, der er ansvarlig for at opstille de her sikkerhedsforanstaltninger, der skal gøre, at der ikke kan forekomme besvigelser i regnskabet. Blandt andet interne kontrol og kontrolmiljø generelt. Men hvis du spørger ledelsen, så siger de nok, at revisor finder, hvis der er besvigelser. Og det er også lidt den opfattelse, der er ude i samfundet.

Hvilke revisionshandlinger foretager du typisk, når der er risiko for besvigelser?

Det er jo, at man efterprøver nogle flere ting. Det kan jo være det her med, at der ikke er tilstrækkeligt kontrolmiljø. Altså funktionsadskillelse. Så kommer man jo ind og efterprøver nogle ting til noget bilag osv. Det kan også være, at man udfordrer ledelsen lidt yderligere på de skøn, de laver, hvis der ikke er funktionsadskillelse på skønnene. Altså flere led i den, der nu gennemgår, om der skal nedskrives eller ikke skal nedskrives i forbindelse med regnskabsmanipulation.

Men særligt det her med, hvem godkender egentlig betalinger ude af banken? Og hvem godkender fakturer? Og er der grundlag for de her fakturer?

Hvordan vurderer du ledelsens rolle i forebyggelsen af besvigelser?

Det er jo tilbage til det her med, at det er dem, der er ansvarlige for at implementere nødvendige kontroller og dermed sikkerhedsforanstaltninger, for at der ikke skal forekomme besvigelser. Det kan jo gøre os i forskellige tempi. For eksempelvis to-trins godkendelse på banken, hvor du laver udbetalinger, med at der skal to ind over det, så det ikke kun er én, der kan stedet lave betalinger.

Det kan også være ændringer i stamdata på kunder for eksempel. Hvis nu man har nogle kunder, hvor man har et kontonummer indtastet, eller det er nok mere leverandører, hvor pengene går ud. Men hvis nu du har nogle stamdata på nogle leverandører med indtastede konto nummerer, man overfører til, og egentlig laver en fil på baggrunden, det er overført til banken. Så hvis du kan ændre i de der stamdata, altså kontonummeret, så kan man jo i teorien lave det. Lave overførelsen til sig selv, uden at der er nogen, der vil opdage det. Så vil du få udlignet den i kreditsystemet, men du vil egentlig ikke have betalt leverandøren, fordi du ender med at betale til en privatkonto, potentielt.

Derfor er det også noget, man skal have taget stilling til. Og det er det, som ledelsen skal sikre, at der ikke er mulighed for, at enkelte personer kan ændre i de her stamdata, uden at der er noget grundlag, eller en yderligere kontrol ved, at der er en anden, der skal kunne godkende ændringer.

Kan du nævne konkrete eksempler, hvor ansvarsfordelingen har været uklar i praksis?

Man kan jo sige, at hvis der er noget i regnskabet, hvor man kan komme og sige, at regnskabet har ikke givet den retvisende billede, og det skulle revisor have opdaget.

Hvis så det er, at der på baggrunden er noget besvigelser, altså noget regnskabsmanipulation, så kommer der hurtigt en forventning om, at det burde revisor have opdaget, og revisor har også en forsikring, så dem jagter vi med det sammen, så de kan få lov til at betale for den skade, der nu er lid ved, enten det er leverandører, der kommer til at lide på tab, eller det er ejere, eller hvem det nu er i samfundet generelt.

Hvordan oplever du, at ISA-standarden, f.eks. ISA 240, understøtter arbejdet med besvigelser?

Der vil jeg sige især det her med, ligesom for at beskrive den her, nu i dagligt tal, så bliver det kaldt besvigelser-trekanten, hvor man ligesom har de her tre punkter, hvor man siger, det er incitament eller pres, det er mulighed og det er retfærdiggørelse. To af de tre, de skal være opfyldt, og så kan der være risiko for besvigelser.

Den fortæller også lidt omkring det her med kontrolmiljøet osv., at vi skal forholde os til de interne kontroller osv. i forbindelse med vores planlægning, og det kan være en afledt effekt af dårlig interne kontrol, og at der så er besvigelse-risiko. Så der er de her forskellige ting, men især det her med besvigelse-trækanten, hvor der er det her med incitament, pres, mulighed og retfærdiggørelse.

Det er vigtigt at holde sig for øje, når man ligesom vurderer i forhold til de her besvigelser. Hvis nu man har et pres udefra, fra kreditgiver eller ejere eller et eller andet, der siger, at I skal have et resultat på det her, eller I skal have en soliditetsgrad på det her, så kan der være et incitament eller et pres, der gør, at man ikke vil tage en nedskrivning på noget, selvom det i objektivt øje med var nødvendigt. Så især den her besvigelse-trækant, og selvfølgelig også med mulighed og retfærdiggørelse.

Det skal også være mulighed for, at der kan foretages en besvigelse. Det falder jo ind under det her med kontrolmiljøet, at der ikke er tilstrækkelige kontroller, og så er der jo også retfærdiggørelse. Man skal jo kunne retfærdiggøre det over for sig selv.

Jeg synes egentlig, at jeg får for lidt i løn, så derfor kan jeg godt tillade mig at gøre det her. Det er ikke retfærdiggørelse i den objektives øjne, men det kan jeg retfærdiggøre over for den, der udøver besvigelsen.

Hvordan omsætter du ISA240 i dit konkrete arbejde?

Det er hele tiden et forholde sig til det her med, hvad har vi egentlig af risiko for, at der forekommer de her besvigelser.

Man kan sige, at hvis det er en ejer ledet selskab, der ikke er noget pres udefra, der ikke er noget som helst, så den man snyder, det er jo egentlig sig selv, hvis det er en sund drevet selskab og alt det her. Fordi du snyder jo kun dig selv, hvis du er den eneste interessent, der sådan er i risikofaktor, for at miste noget egenkapital eller noget. Så det er det her med besvigelserisikoen.

Hvem har interesse i det her regnskab? Altså simpelthen får I dem set det her med, er der noget incitament at presse udefra? Det mener jeg helt sikkert er det vigtigste. Fordi det er det, der kan gøre, at folk kan handle på nogle måder, som ikke er hensigtsmæssige.

Er der områder, hvor du mener, at reguleringer er utilstrækkelige eller uklare?

Jeg synes jo, som jeg var lige inde på før, det her med ansvaret mellem revisor og kunden.

Altså det kan godt være lidt svært sådan lige at blive klog på, hvad er det helt præcis. Der er lidt en forventningskløft imellem, hvad man forventer. Hvor både regnskabsbrugere, men også kunden selv har en forventning om, at vi finder alle ting. Og vi finder alt og retter alt osv. Hvorimod vores arbejde jo egentlig ikke går på, at vi skal finde besvigelser. Vi skal have for øje, at der kan forekomme besvigelser. Og hvis vi har den her risiko for, at der er besvigelser, så skal vi også lave noget arbejde, der afdækker den her risiko. Fordi en besvigelse kan også medføre en væsentlig fejl i regnskabet. Men der kan jo godt komme en væsentlig fejl i regnskabet, som vi ikke fanger. Eller uvæsentlig fejl i regnskabet, som vi ikke fanger. Fordi det er jo under væsentligheds niveauet. Og derved vil vi ikke fange en eventuel besvigelse. Men det kan jo godt være en besvigelse, der har betydning for kunden.

Hvordan opdager du forventningerne fra omverdenen? Fx for offentligheden, media eller tilsyn?

Jamen det er igen den her forventningskløft, føler jeg lidt, at der er. Fordi det er jo lidt... Mange af de har en forventning om, at revisor retter alt. Og at regnskabet er 100% rigtigt. Men det er jo ikke det regnskab, det er. Vi gennemgår og reviderer regnskabet. Og kommer med en udtalelse om, at det giver et retvisende billede. Og høj grad af sikkerhed. Men det er jo ikke, at det er 100% korrekt. Det er, at det giver et retvisende billede med høj grad af sikkerhed. Omkring 90-95% sikkerhed. Men i omverdenen kan godt have den opfattelse af, at folk regner med, at det simpelthen er 100% korrekt når der har været en revisor med inden over. Og det har vi selv set eksemplet på. Vi havde forleden et netværksmøde, hvor der blev afholdt en quiz. Hvor der var op til flere, der svarede, at det er 100% rigtigt, når der har været en revisor på. Og det er lidt den forventningskløft, man nu møder. Og det er lige meget, om det er offentligheden, eller det er medier, eller det er tilsynet, eller hvem det er. Så det er den der forventningskløft, der er. Også fordi man hurtigt kommer efter revisor, hvis der så er nogle fejl.

Har du kendskab til OV Bunker og Nordthy-sagen?

Kun meget overfladisk. Ikke sådan det helt vilde.

Har du nogle forhold, hvor du tænker, at de sager, at man kan lære noget af det i praksis?

Ja, man kan jo helt sikkert lære det i praksis, at man skal forholde sig til det hele. Nå, så vidt jeg lige husker, eller har læst, så den der OV Bunker sagde, at det går på, at det egentlig er et datterselskab i et andet land, som egentlig havde en nedskrivningsbehov på nogle ting. Nu

kan jeg ikke lige huske, hvad det helt præcist gik på. Men det er jo det her med, at man får forhold til det hele, og at man egentlig godt kan have et datterselskab, hvor der kan være nogle besvigelserisici. Altså, man ikke får nedskrevet det korrekte, og derved så er der nogle regnskabsmanipulationer i Norden. Besvigelse er jo en fejl i regnskabet, og besvigelse er jo en tilsigtet fejl. Der er jo to typer af fejl. Det er enten utilsigtet eller tilsigtet fejl. Så det er jo den her med, forhold dig til det hele, og forhold dig kritisk til det. Også selvom du mener, at du kender en person, eller hvad du nu gør. Det her var jo et incitament til det, fordi det kunne børsnoteres, osv. osv. Så det er jo en indikation på, at der kan være en besvigelserisiko. Og derfor skal vi forholde os kritisk til de ting, vi tager med i regnskabet.

På en skala fra 1 til 5, hvor tydeligt mener du, at ansvarsfordelingen er?

Det mener jeg jo lidt omkring, jamen så er vi lidt tilbage i forventningskløften, men også i forhold til, hvem kommer efter hvem, når der er fejl i regnskabet, også på baggrund af besvigelse. Man ser jo nogle gange, at revisor bliver holdt ansvarlige for nogle ting, hvor man tænker, vi har gjort opmærksom på de her ting her, vi har ikke fundet det, men vi har gjort opmærksom på, at der kan være en risiko. Og alligevel så kommer man efter revisor, fordi man mener ikke, at det er skrevet tilstrækkeligt nok. Og derved så kan der være den her forventningskløft, i forhold til ansvarsfordelingen mellem kunden eller revisor eller hvem det nu er. Jeg synes ikke, at ansvarsfordelingen er særlig godt kridtet op, når man kan sige, at vi selv havde den her quiz den anden dag, hvor omverdenen har lidt fornemmelsen af, eller opfattelsen af, at det er 100% rigtigt, når der er en revisionspåtegning på. Og det er det jo ikke. Ikke nødvendigvis i hvert fald.

Kan du give eksempler på en situation, hvor ansvarsfølelsen mellem revisor og ledelsen har været udfordret?

Ikke lige selv, men der kan jo godt være nogle eksempler, hvor nu også i forhold til alt andet revision, men den her forventningskløft med, at kunden tror også nogle gange, at deres regnskab er 100% rigtigt. Fordi det kan jo også være utilsigtede fejl.

Det er jo så ikke en besvigelse, men det er jo en utilsigtede fejl, som kan være i regnskabet, som vi ikke har fanget. Hvis den undrer vores væsentlighedsniveau, så er der jo heller ikke krav om, at vi fanger den, og vi vil ikke fange den, hvis vi laver vores revision mest hensigtsmæssigt. Men kunden kan godt have en forventning om, at vi finder alle fejl, så der

ikke er nogen fejl tilbage i regnskabet. Og det kan jo være lidt det samme med besvigelse, hvor det så er en tilsigtede fejl. Det er måske ikke kunden, der har den forventning om, at vi finder det, fordi det er jo kunden selv, der har begået det. Hvis det er ledelsen, der har begået det selvfølgelig, det kan også være lavere end ledelsen, så er det selvfølgelig klart, så har de en forventning om, at vi fanger det. Men ellers så er det jo den her med, hvad forventer man lidt af hinanden, og får man kommunikeret den her ansvarsfordeling nok.

Hvordan tror du at revisors rolle i forhold til besvigelser vil ændre sig fremover?

Jeg tror, at revisors rolle i forhold til besvigelse, den bliver, vi bliver mere og mere nervøse for, at vi kan holdes til ansvar for dit og dat, hvis ikke vi skriver fuldstændig udførligt på det, og alligevel så kan vi blive holdt ansvarlige for nogle ting, hvor man tænker, det er fuldstændig uretfærdigt det her. Så der kommer helt sikkert en eller anden, man bliver nødt til at skulle afklare på et eller andet tidspunkt, hvorvidt revisor kan erstatningsforfølges for nogle ting i forhold til, hvordan det er i dag. Fordi lige nu så har jeg lidt opfattelsen af, at man kommer efter revisor, fordi revisor har en forsikring, eller en advokat, fordi en advokat har en forsikring, eller hvem det nu skal være. Hvis der er nogen, der har en forsikring, så kommer man efter dem, og så siger man, at I skal betale, fordi det ved man, at de har nogle penge til at betale. Og det er måske ikke helt retfærdigt. Jeg er lidt bange for, at på et eller andet tidspunkt, så løber den her lyst til at være revisor, den løber ud i sandet, hvis ikke man kan gøre noget ved det. Fordi der er jo ikke nogen, der har lyst til, at man kan blive holdt ansvarlig for alt, selvom man egentlig har gjort sit arbejde godt. Men fordi, at man kan... Ja, det er lidt tendensen i samfundet, at man går efter dem, der nu har en forsikring.

Er der noget, du mener, er vigtigt at tilføje til revisors rolle ved besvigelser?

Nej, jeg mener, at det er vigtigt at tilføje det her med, at vi jo ikke reviderer efter at finde besvigelser. Vi reviderer med den antagelse, at vi skal have forøje, der kan forekomme besvigelser, når vi laver en revision. Men vi leder jo ikke efter deciderede besvigelser. Det er en del af vores risikovurdering, når vi gennemgår kontrolmiljøet osv., og hvordan de laver regnskabet generelt, så er det en del af vores risikovurdering. Og derfor skal vi selvfølgelig lave yderligere handlinger, hvis risikovurderingen viser det. Men igen, så er vi jo ikke ansat til at finde besvigelser. Desuden så langt de fleste besvigelser, det ved jeg ikke, om I har haft i det her fag, eller ikke i det her fag, tidligere fag. Da jeg læste cand. Mer., der mener jeg, at vi havde et fag i revision, hvor vi fik vist, hvem der egentlig kommer med oplysning om de her besvigelser. Det ved jeg ikke, om I har haft. Hvad hedder det? Hvor man ligesom kan se,

at langt størstedelen af de her besvigelser, eller anmeldelser på besvigelser, opdagelse af besvigelser, det kommer egentlig fra kunden selv. Det er ikke revisor, der fanger besvigelser. Det er kunden selv, der fanger besvigelser, fordi det ligesom også er i deres interesse at fange dem, hvis ikke det er dem selv. Så kommer vi selvfølgelig med nogen, når det er de her regnskabsmæssige, eller regnskabsmanipulation, osv. Der vil vi jo være mere identificeret, for at fange nogle ting. Men i forhold til det her misbrug af aktiver, så er det kunden selv, fordi det er dem, der har den daglige gang. Det er dem, der har alle følgende med, hvad der foregår i selskabet, osv. Så jeg mener, det er vigtigt at få klarlagt, hvem der har ansvaret, og hvordan det egentlig fungerer i praksis. Altså få det kommunikeret ud på en eller anden måde. Det kunne være brancheforeningen, der var bedre til at gøre det, eksempelvis komme med nogle punkter på. Men prøv nu at se her. Sådan her er det i virkeligheden, og det er faktisk ikke, der vises fornemmeste opgave at afdække besvigelser.

Har du kommentar til interviews indhold eller form?

Nej, jeg tror, at hvis jeg skulle dykke lidt mere ned i noget, så tror jeg, at jeg ville dykke ned i det her med, hvordan er ansvaret egentlig? Altså få skrevet mig lidt dybt på det, og få skrevet mig, hvordan er erstatningsansvaret, og få beskrevet, hvordan det her erstatningsansvaret, det hænger sammen med, at man har en forsikring. Altså dykke lidt ned i det, om der er noget på det, hvis man kunne finde noget, hvis man kunne undersøge et eller andet der. Det tror jeg, der ville være interessant.

Bilag 4: Interview med Martin Furbo (Partner, Beierholm)

Din stille og din stilling og rolle i Beierholm?

Jamen, det er jo partner.

Hvor lang tid har du arbejdet som revisor?

Jeg startede i 1993, og været partner siden 2012.

Har du nogen erfaring inden for besvigelser, når du har oplevet igennem din tid?

Jeg har vel tre eksempler. Jeg har haft en, hvor en bogholder og direktøren de lavede underslæb, altså de havde fiktive fakturer for rigtig mange penge. Så har jeg haft en, hvor ledelsen bevidst ville snyde, altså de sendte fakturer ud uden det ene var leveret en vare. Og så har jeg haft, det var så en mindre sag, hvor det blev taget i tid. Det var en bogholder, der havde stjålet nogen penge. Jeg kan ikke så engang helt huske, hvad det var. Det er mange år siden, hvordan det kunne komme afsted med det, men der kom ingen sag ud af det. Så det er mest været besvigelser i form af, at der er nogen, der har stjålet nogen penge. Men det er jo ikke mange sag på 12 år. Det gælder om at vælge sin kunde rigtigt. Det er faktisk det allervigtigste. Og så vil man så sige, om det er besvigelser. Gennem 30 år har jeg også oplevet mange, hvor I ved, hvor skønnene er, altså nogen, der gerne vil opnå et godt resultat. Altså hvor skønnene er forkerte, er det besvigelser? Det ved jeg jo ikke, men hvor man har prøvet at lede deres regnskab hen. Men det er jo nok det, jeg har haft allermest af. Det er jo også en form for besvigelser. Der er vel tre typer. Der er vel der, hvor nogle medarbejdere stjæler fra selskabet. Enten på den ene eller den anden måde. Man tager deres ressourcer ud af selskabet. Så er det, hvor ejerne laver besvigelser mod selskabet. Altså i princippet i form af, at de bruger selskabets midler til private formål. Eller på anden måde hæver noget ud. Og så er der jo, at man bevidst snyder med regnskabet. Det har I sikkert mere styr på. Men i hvert fald som jeg tænker besvigelser. Og den, der har været mest, altså den, der har drøftet mest gennem tiden, og det er jo sådan afrettet, det er den sidste der er med at bevidst prøve at lave et regnskab til noget andet end det er, Bevidst, det et kan så også være, altså det kan jo være, at man deciderede. Den med omsætning var jo, altså det var jo snydt. Og så kan det jo være at man siger, kunne vi ikke lige aktivere det her og lave det her. Det ved jeg ikke, om det er besvigelser. Det kan I jo sikkert med. Det er der sådan lige i yderkanten.

Hvordan oplever du ansvarsfordelingen mellem revisor og ledelse i relation til de her besvigelser?

Jamen der er der overhovedet ikke tvivl om, at det er ledelsen, der har ansvaret for det. At der så ikke har været en eneste besvigelssag, tror jeg, hvor man også på et eller andet tidspunkt kigger på revisor og siger, hvad skulle du have gjort her? Skulle du have sagt noget her? Men ansvaret er der 130 procent ledelsen.

Og så kan du jo så sige, at de besvigelser, der bliver begået af ledelsen, der er det jo også deres ansvar, men det er jo så lidt nogle andre mekanismer.

Men oplever du så det her, at hvis det ikke er begået af ledelsen, at de sådan forventer, det er noget, du opdager?

Nu er det jo ikke så mange, jeg har haft, men jeg er jo ret sikker på, at en ledelse, de også vil kigge rundt. Når der sker et eller andet, man ikke synes er rart, så kigger man altid rundt og siger, er der nogle andre? Og der bliver revisor. Man kan ikke være revisor, hvis man ikke er bevidst om, at man på en eller anden måde bliver inddraget i det.

Hvilke revisionshandlinger vil du foretage, hvis du vurderer, at der er en risiko for, at der er besvigelser?

Det kommer jo meget an på, hvad det er for nogle ricisi der er. Er der nu en stor omgang med penge, en tømmerhandel, et supermarked, hvor der er mange penge og mange let omsættelige varer, så er man jo nødt til at lave nogle kasseeftersyn. Der tror jeg, det er mere, at man gør det på nogle specielle tidspunkter, og man gør det uventet. Men det er jo mindre af beholdningseftersyn og mærkelige posteringer. Hvis det er noget omkring regnskabsmanipulation, så er det jo noget med at kigge nogle posteringer igennem. Måske spørge lidt ind til, hvem der arbejder med informationen. Og så er det jo skøn. Jeg ved ikke, om man kan sige, at revision er regnskabsmæssigt skønt, at det afdækker besvigelser. Men det afdækker ved hvert fald, hvis man gerne vil have regnskab i en retning, at alle skønne peger i den forkerte retning eller i den rigtige retning.

Hvad er i forhold til ledelsens rolle? Hvordan vurderer du, at den er i forhold til at forebygge besvigelser?

Det er jo ledelsen, der skal opbygge rutiner, kontroller og systemer, der reducerer risikoen for besvigelser. Og har du at gøre med varer, der er nemme og stjæle, eller har du at gøre med penge, hvor det er nemt omsættelig, så skal man jo være ekstra opmærksom. Men det er jo procedurer, rutiner og kontroller og afstemninger.

Oplever du, at ledelsen er god til at gøre det her, så forebygge det?

Ja, det er jo, over en bred kamp går i fleste da op i det. Der er jo ikke ret mange, der synes, det er fedt at blive snydt. Så det vil jeg faktisk generelt sige, at jeg synes, at der er okay opmærksomhed på. Alle dem, jeg taler med omkring besvigelse, de siger jo også, at man ved jo godt, at det kan foregå. Jeg kommunikerer altid, jeg snakker altid om besvigelse, og de siger, at vi er enige om, at den selskab, den ikke er eksponeret, er ekstraordinært for besvigelse. Det er jo en revision, men så er det i hvert fald kommunikeret, at vi har snakket om det, og at vi er enige om, at der ikke er ekstra ordinær ting på spil her. Men besvigelse er jo noget mystisk, fordi når det sker, så kigger jeg sådan og siger, hvordan fanden kunne det ske?

Hvordan mener du, at ISA standarderne undersøger arbejdet mod besvigelse?

Det er jeg nok ikke sådan ret god til at svare på. Jeg er jo nok mere drivet af sund fornuft.

Men altså, helt generelt, når der er en ISA, der beskriver både det ene og det andet, så er det selvfølgelig understøttet. Men om den hjælper til, at vi laver bedre revision op mod besvigelse, det vil jeg nok stille spørgsmålstejn ved. Det vil jeg nok generelt.

Hvilke forventninger oplever du på omverdenen? Er for eksempel offentlighed, medier, tilsyn i forhold til revisor bør opdage besvigelser?

Der tror jeg, at det er noget, der er delt op. Jeg tror, at der er offentligheden... Lad os nu sige, at der er en, der er stjålet fra selskabet. Så er det jo ledelsen og ejerne, der siger, hvad fanden var revisor hen i det her? Ja, der er det dem, der går. Men det tror jeg sådan set ikke. Jo, det kan jo være en kæmpe skandale, hvor det er mange, mange penge, hvad hedder hun, Britta, der er blæst op. Det er jo mest, fordi det er sjovt. Men jeg tror jo, at omverdenen og offentligheden, de går jo mere op i, hvis det er besvigelse, der er rettet mod, at man har manipuleret og snydt med nogle regnskaber. Det er jo mest det, som de går op i, vil jeg mene. Det andet, det kommer jo ikke i medierne, hvis en selskab er blevet stjålet med nogle penge.

Nu er det altid noget med størrelse, men jeg tror, det er mere sådan noget med, at hvis der er nogen, der har været snydt med regnskaber, og har gjort dem anderledes end de var. Det er jo altid fremme i.

Så man kan godt tænke, at forventningerne på omverdenen er, at de mener, at revisor burde opdage det, selvom det jo så set er i henhold til loven måske ikke er revisors ansvar.

Hvis I læser samtlige artikler om besvigelse, så tror jeg, der står et eller andet revisor. Så der er ingen tvivl om, at den sammenkobling, som vi også er, og som jeg også synes er rimelig, selvom vi altid er i henhold til det, jeg plejer altid at sige, det er jo i første omgang jer, og så kan vi kigge på efterfølgende, om jeg kunne have gjort noget anderledes, men der er ingen tvivl om offentligheden, når der sker et eller andet. Hvis min mor ser, at der er nogen, der har bliver stjålet, så begynder hun også at tænke, hvor var revisoren i det? Det er jeg ret sikker på. Det er sådan den brede fortælling om det.

Helt relevant i forhold til de her sager, der har været, er der nogen, du har kendskab til, f.eks. OW Bunker og Nordthy-sagen?

I detaljer kan jeg ikke, men det var jo et regnskab, og det var jo et regnskab, som man havde sagt. Det var ikke dem, der blev børsnoteret. Det var regnskabsmanipulation. Man har jo aldrig rigtig fået den ud af, hvis skyld det var. Men det var jo et regnskab, hvor man havde taget nogle aktive med, der ikke fandt sig.

Nordthy-sagen er jo ret ny. Det var jo lidt af det. Den har jeg nok ikke sat mig så meget ind i.

Men jeg vil tro, at... Jeg kender jo godt til sagen, men det var jo i princippet en, der havde opskruet et varelager også. Så det var lidt af det samme. Jeg mener ikke, der var noget med, at begge sager var der ikke nogen, der havde stjålet noget.

Det var noget med et regnskab der var pustet op og noget med uenighed om, hvilke værdier der var til stede, i det man havde truffet beslutningen ud af.

Når der kommer til nogle sager her, hvad mener du, at man kan lære af det i forhold til ansvar og reaktionspraksis?

Jeg holder jo stadigvæk fast i, at sådan noget der, det starter jo med at have en fornemmelse af, hvilke mennesker, man har med at gøre. Jeg vil stadigvæk påstå, uanset hvad vi laver, hvis det er en, der er dygtig, og der har røv i bukserne eller er moral til at gøre det, så kan man jo snyde. Og så min konstante, det er jo altid likviditet. Altså et regnskab, der ser fantastisk godt ud, men alt det er at et varelager, der er blevet større. Det er jo gang på gang, så er det jo noget om at sige efterfølgende, hold nu kæft, hvorfor kigger man ikke på, altså hvorfor kigger man ikke på, at lageret er det jo bare steget og steget.

Memorycard, den kan I måske ikke huske, men det en der hed John Trolde, som også skulle på børsen, han lavede et resultat hver år, hvor han gik ind og opskrev, at alle varenummer, de

blev opskrevet med 20%. Det giver altså noget godt for. Så jeg mener, det man kan lære af det, fordi hver eneste gang, hvis man kigger på en selskab og ser på, om den har skabt likviditet, dem, der har fusket med noget, fordi luft, det kan ikke blive til penge. Så det, jeg mener, man kan lære af det, hver gang det er, kig nu på pengestrømmen, kig nu på likviditeten. Driver du en selskab, som signalerer, at det er noget vældig noget, der er stor egenkapital, er det skabt på pengestrømme, eller er det, lageret der er blevet større, eller lige pludselig er der kommet nogle aktiver, som ikke er blevet til penge. Det er jo verdens nemmeste opgave at lave et godt resultat, at bare skubbe de lagere op.

Hvis det er det, der gør det i hvert år, så bør du jo kigge på, hvordan man ser, det her lager ud. Er det rimeligt i forhold til omsætning? Så jeg er bare tilbage ved igen, kundeaccepten, og jeg begår også fejl, altså den store en, den rigtig store sag oppe i Thisted der er det jo ikke sådan, og nu var jeg også meget ung den gang, men der havde jeg sgu ikke lige fanget, Det var sådan en helt speciel sag, hvor konen var bogholder, og manden var medindehavere, med 40%, tror jeg, og så havde de, jeg tror, de sendte lige så mange faktura ved siden af, som de havde sendt ind i selskabet. Og det er den eneste sted, jeg kan huske, hvor jeg tænkte, det havde jeg fandme ikke set, for jeg tror også, de fleste kan se efterfølgende, at der er nogle karakteristikker ved folk, der er vil snyde. Så det er at kende folk, og se likviditet. Det er det, jeg mener, man kan lære af.

På en skala fra 1 til 5, hvor 1 er let, og 5 er meget, hvor tydeligt mener du så, at fordelingen er mellem ledelsen og revisoren?

Altså, hvor 1 var meget, meget klar, og 5 var fuldstændig flydet ud. Argh, så ville jeg nok sige, det er 2. Ja, det er min opfattelse. Det er jo ikke det samme som, hvis der sker noget, så kigger folk altid - Det er i hvert fald ikke min skyld, det må være nogen andres skyld. Men jeg tror, at på den sidste dag, der ved ledelsen jo godt, at det er også en stående vittighed. Det synes jeg jo, at man siger, at I skal skriver jo jer fra alting i revisorerne. Og det er jo bare en anden måde at sige også på, at man ved jo godt, hvor ansvaret er. Men det er jo ikke det samme som, at hvis man har et ansvar, og der er noget, der går galt, så kigger man altid efter, om der er nogen andre, man kan dele ansvaret med. Men det er jo ikke det samme som, at man ikke er klar fra starten.

Har du nogle situationer, hvor du mener, at ansvarsfordelingen har været lidt uklar mellem revisor og ledelsen?

Nej, det har jeg ikke.

Hvordan tror du, revisors rolle i forhold til besvigelserne vil udvikle sig i fremtiden?

Omfang eller besvigelserne vil jo altid være der, men de vil jo skifte karakterer. Jeg tror ikke, at vores rolle vil blive meget anderledes, end den er i dag. Der vil være en eller anden forventning om, at vi har kommunikeret, hvis der er noget. Og der synes jeg faktisk også, at vi har et ansvar, hvis der er et eller andet. Det kunne min mor også have set der, at det går altså galt. Det kan være password til banken, at det hænger ud på fordøren. Altså sådan nogle helt åbenbare ting, at vi slet ikke har lavet nogen som helst form for kontrol over det der. Og det vil jo altid være vores ansvar. Jeg tror ikke, det ændrer sig. Det eneste, der kan gøre det, det er jo, hvis lovgivningen... Men det vil være eddermame en farlig vej at flytte ansvaret over på revisor for besvigelse. Det kan jo ikke lade sig gøre. Nej. Så nej, for at svare kort. Nej. Om det vil ændre sig.

Er der noget, du mener, der er vigtigt til for nu, er det sådan noget afrundingsmæssigt i forhold til revisors rolle eller er vi kommet sådan omkring det?

Nej. Altså jeg synes jo, det er vigtigt. Jeg synes jo, der er lidt en forskel på revisors rolle i besvigelser, der går mod om der bliver stjålet fra selskabet og så om vi sætter retvisende regnskaber.

Jeg ved jo godt, hvis der er hævet nogle penge ud af selskabet, så... så er selskabets regnskab jo heller ikke rigtig. Men det er det jo alligevel, for pengene er jo forsvundet. Og det er jo sværere for os at, hvad skal vi sige at se noget, der ikke er der. Altså jeg mener, vores rolle er størst og også, det er også der, jeg personligt føler, at jeg er mest led ved. Det er, hvis man har lavet et regnskab, der er forkert forstået på en måde, der er noget, der er opskruet eller noget. Hvis der er en faktura, der ikke er kommet ind, ja det er jo ikke fordi, jeg siger, at vi ikke skal fange det. Der vil jeg bare sidde tilbage og så sige, tja, regnskab er jo sådan set rigtigt nok. Fordi vi ikke har været inde i regnskab. At det så kunne have været større, det er jo sådan noget andet, at regnskab er jo rigtigt. Hvorimod, hvis der er nogen, der bevidst har pumpet et varelager op eller ender på anden måde, så der mener jeg faktisk, at vi har et større ansvar for at... altså regnskabsmanipulationen mener jeg, at vores... jeg ved ikke om vores... vores ansvar er jo det samme, kan man sige, men vores muligheder for at opdage det. Bør alt andet lige være større, fordi det er noget, der findes. Hvorimod det, der ikke findes, det er altid sværere at... at råde bod på, eller hvad man kan sige. Noget, der ikke... noget, der ikke ender. Og så vil jeg påstå igen også, så er regnskab også rigtigt. Forstået på den måde, at den er vist, hvad regnskabet vil være, så er den bare ikke vist, alt det, vi er gået glip af. Vi sidder

jo ikke og bogfører ordre vi er gået glip af og... lidt sødt. Så det er egentlig det. Hvis jeg skulle skrive om besvigelsen, så vil jeg prøve at borer lidt i nuancerne i det.

Jeg ved ikke, hvad den her disposition kan være om. Om det er lidt tydeligt, hvordan besvigelserne er, det er nogen bestemt. Men for mig er vores rolle og forventninger til mig selv i hvert fald, det tror jeg bare ikke omverdenen, at vi sådan helt kan skælde det helt imellem. Og det er jo også mere, altså på en eller anden måde, kan det jo blive blæst lige meget op. Men jeg har mest dårlig samvittighed, hvis vi får lavet et regnskab. Ikke at der er en fejl i det, på grund af nogle små ting. Men hvis der er nogen, der har lavet et regnskab, der signalerer, at vi igennem de sidste fire år har tjent 4 mio. hvert år, og vi faktisk har tabt 3, det vil være mere led ved end hvis der var en, der havde stjålet 2 mio. fra kassen, der ikke var inde i regnskabet.

Det er ikke ende i regnskabet så vi har ikke set det. At ledelsen så vil stadigvæk kigge på os og sige, hvor fanden var du i det her? Så må vi få en snak om, hvor jeg var.

Det er fint. Har du nogle kommentarer til det, vi har været igennem?

Nej

Bilag 5: Interview med Jakob Hove (Partner, Beierholm)

Din stilling og rolle i Beierholm?

Statsautoriseret revisor

Hvor lang tid har du været revisor?

Jeg havde første dag i 2014 og blev autoriseret i 2022.

Hvad er din erfaring i forbindelse med revisors rolle i forhold til besvigelser? Har du en erfaring?

Nej, jeg har aldrig prøvet at rapportere besvigelser. Jeg har selvfølgelig prøvet at lave handlinger ret imod. Og jeg tror kun, at jeg har haft mistanke om, at der var nogen ugler i mosen, eller hvad man skal kalde det, en gang på et mindre selskab. Normalt så reviderer vi jo ikke på den måde efter beskrivelser, eller leder efter, når vi går ind til en opgave, om der er beskrivelser. Der lavede vi konkrete handlinger for at se, om der var et eller andet, der ikke var rigtigt. Men det fandt sig umiddelbart ikke noget.

Hvordan oplever du, ansvarsfordelingen er mellem revisor og ledelse i forhold til besvigelser?

Jeg synes egentlig normalt, at ledelsen har en okay forståelse for, at det jo er deres rolle at lave et kontrolmiljø, som afdækker beskrivelser. Og også at ledelsen godt er med på, at en revision ikke er for at lede efter besvigelser, men at de selvfølgelig også har en forventning om, at hvis vi finder noget, så rapporterer vi det. Det synes jeg egentlig, det fungerer okay i praksis. Det har jeg ikke stødt på. Generelt er jeg også mest på de større sager, hvor der er en professionel ledelse, der måske også er en bestyrelse osv. Så det kan også have noget med det at gøre.

Hvis det er sådan, at man så har mistaget, som du nævnte før, hvilke revisionshandling vil du så foretage, hvis der er risiko for det?

Jamen, vi har jo sådan en forhånd antagelse på omsætning, hvor vi altså laver nogle handlinger omkring, hvis nu at det er nogen posteringsidst på året, at vi mener, at der kan være en risiko for det, så laver vi jo konkrete handlinger mod det. I den sag, hvor vi havde mistanke om, at her var det noget, der skete, så tog vi yderligere stikprøver på baggrunden af, at hvis det handlede om, at der var nogle bilag, hvor vi havde svært ved at se, om det her var private overførsler, som blev dækket af med nogle bilag, så udvidede vi stikprøverne. Og

egentlig også, selvom det ikke var en revision, det var en assistance, så kørte vi nogle handlinger på, for at se, om vi kunne opklare det og finde ud af, om der var noget der.

Jamen, det kunne også være noget på lager med omsættelighed, hvis vi får noget at vide fra ledelsen om, at de føler sig utrygge med, at medarbejderne happer eller et eller andet. Så kan det også være, at man udvider sine stikprøver. Generelt er det jo sådan meget, når det bliver en basic mistanke, at så er det stikprøver. Men jeg synes også, at vi har nogle analyseværktøjer, som gør, at vi retter nogle handlinger mod ukarakteristiske mønstre, eller transaktioner og sådan noget.

Hvordan vurderer du, at ledelsens rolle er i forhold til at forebygge besvigelser?

Altså, hvad jeg vurderer, at der er ledelsens rolle i det, det vil jeg jo mene, at det er at opsætte et kontrolmiljø. Som udgangspunkt er vores kommunikation jo typisk, at i hvert fald dobbeltgodkendelse på bankudbetaling. Det er næsten som ikke at låse sin bil, hvis man ikke har det. At der er nogen andre, der sidder med løn, end der godkender løn. At der er nogen, der laver det, og nogen andre, der godkender det. Men der er ikke sådan en åben vej igennem der. Stikprøver, der er det jo også rigtig, rigtig meget med besvigelser.

Der kan man jo godt dele det lidt op med interne og eksterne, at man har et cyber miljø, der sikrer, at der ikke bare er åbent porte. Det er jo også en ledelsesbeslutning at sige, hvor mange penge vi vil bruge på cyberbeskyttelse. Men ellers så mener jeg jo, at det er klokke klart og klart ledelsens ansvar. De skal kunne forebygge det her på forskellige tiltag, at man så ikke altid kan gøre sådan, at man kan undgå det. Men der er jo også nogle økonomimæssige beslutninger. Altså hvornår er nok nok? IT-miljø kan man bare blive ved med at bruge penge på. Der skal man også tage en anden holdning med, at nu har vi taget risikoen betragteligt ned. Men hvis man skulle dele det op i kassen, så synes jeg jo, at sådan et IT-miljø er for sig. Og så de helt basiske ting med godkendelseshierarki på bilagene, at der ikke bare er en åben ladeport for medarbejderne. Og så også italesætte kultur. Det kommer jo også fra ledelsen, med at man har fokus på det, man undersøger det, og man er ikke bare ligeglad med det. Sådan et bedst eksempel er jo nok en håndværksmester med biler. Hvordan fanden holder man styr på, hvad der er i bilerne? Det er jo tit sådan en samtale man har med dem, med at det er godt nok også tungt at skulle tælle dem op eneste måned. Det er jo så meget kultur med, at man holder op i øje med, hvad svendene har i deres biler.

Hvordan oplever du, at ISA240 understøtter revisors arbejde med besvigelser?

Den, hvor vi har den jo mest, hvor vi i hvert fald har testet, hvordan opfylder vi det, det er jo med omsætning. Altså med den her forhånds antagelse. Hvad er det for en revisionsmål? Og hvordan laver vi nogle handlinger og dokumentation på, at vi lever op til den? Det er jo sådan den første del.

Og så uden at jeg lige kan ISA240 på rygraden, så er der vel også noget med, at den regulerer med, hvordan vi kommunikerer, hvis nu, at vi opstøver noget, eller får en mistanke om noget, og har jo også lidt sammenhæng til revisorloven, med en mistanke, der ikke kan afkræftes, at hvordan vi rapporterer til ledelsen der. Så jeg synes jo, at den understøtter os. Men det er klart, at det er også en ældre ISA-standard, og jeg tror også derfor, der kommer noget nyt med, at hele det her med IT-området, tror jeg, kommer til at fylde meget mere. Hvordan det spiller ind, hvordan man bruger analyse til at afdække, fordi normalt er der så voldsomt mange transaktioner, og fordi vi har taget nogle stikprøver til sidst på året, og i nye år, i kommende år, har vi så afdækket, at her er ikke besvigelser. Jeg tror da, at det er sådan nogle ting, der kommer til at ske, og som måske lidt mangler i den nuværende ISA240. Jeg tror også, at der er en ny på vej.

Det hænger da sammen med det der spørgsmål omkring, om det område, du mener, var den udstrækkelige. Hvad mener du så i forhold til det her IT?

Ja, og så måske også konkrete handlinger. Altså hvad er det, man gerne for international side gerne vil have, at man kigger på det. Der er også rigtig meget om... En ting det er, at man har forhånds antagelse på omsætningen, og det kan også være godt nok, fordi der er mange sager på, at det er omsætningen, der er blevet pustet op, og så er det lovgiverne, der har lidt taget, men også hele den her del med ledelsens tilsidesættelse af kontroller. Det er jo også noget, jeg tænker, der nok bør have endnu mere fokus, fordi det, som vi har snakket om, det er ledelsen, der har ansvaret, men hvordan kan I så selv gøre noget? Altså hvordan har den øverste ledelse sikret sig, og den daglige ledelse kan lave besvigelser?

Så er det i forhold til forventningerne for omverdenen. Hvordan oplever du, at forventningerne de er, for eksempel for offentligheden, i forhold til revisors ansvar, i forhold til at opdage besvigelser?

Forventningskløften. Jeg tror, at det deler sig meget op på professionelle mennesker, der jo på en eller anden måde selv er involveret i en selskab, og så dem, som ikke er lønmodtagere til dagligdagen og læser om revisionen i medierne og sådan noget. Så der tror jeg også, at der er forskellige holdninger til. Altså dem, der ikke har regnskabsaflæggelser, revisioner inde på

kroppen, eller 100% ved, hvad det går ud på, jeg tror, at de har en klar forventning om, at revisionen afdækker besvigelser. At når revisionen er kørt igennem, så er, hvis der havde været besvigelser, at de alle sammen er opdaget. Hvorimod, at jeg oplever ikke, at der er en forventning om dem, der er involveret i selskaber og sådan noget. Jeg tror godt, at de er med på, at dem, der vil snyde, kan snyde, og revisionen er et trygt mærke for, at tingene er blevet gået igennem, men ikke at alt er blevet opdaget, hvis der skulle være noget. Så tror jeg godt, man kan dekomponere den lidt mere, end bare sige, at omverden som helhed, at der kan man godt dele det lidt op.

Så arbejder vi på to konkrete sager. Det er OW Bunker-sagen, jeg ved ikke, om du kan huske den? og så har vi Nordthy-sagen. I forhold til de her to sager, hvad mener du, at man kan lære af det?

Jamen, der kan jeg nok ikke 100% huske, hvad det var OB Bunker gik ud på. For var det ikke OB-kontrakt, der blev pustet op? Og det er jo klart, det rammer jo, hvor man siger, at det altid er omsætningen, der bliver snydt. Det bekræfter den jo, at det er sådan et sted, hvor man kan tage fusen fuldstændig på folk og puste noget op. Og det gør i hvert fald, at det bekræfter i ISA240, at der bare er risiko for besvigelser på omsætningen. Så det kan man da lære af den, hvordan man så kunne have opdaget det. Jeg tror da, det var gode professionelle revisorer, der var på den. Det ved jeg sgu ikke helt.

Nordthy-sagen, det var vel... Var det ikke meget varelageret, at det gik på der, at der var pustet op? Jo. Jeg kan heller ikke helt huske, om den her revisionserklæring, det kan også godt betyde noget. Det tror jeg også, de havde. Ja, det har jeg også set, hvor de havde. Ja, det er sgu svært, hvad man lige kan lære. Det er jo bare, at der sker besvigelser, at man skal være kritisk skarp professionel risiko. Ja. At revision, det er ikke bare at tage stikprøver, der kan være besvigelser, man skal tage seriøst.

Så har vi lidt om ansvarsfordelingen. På en skala fra 1-5, hvor tydeligt mener du så, at ansvarsfordelingen mellem revisor og ledelser, der er 1, der er ikke nogen, og 5, der er en klar fordeling?

Jamen, der synes jeg, at det er okay, at det er 4. Ja, fordelingen er meget tydelig. Ja, at de har ansvaret for kontrollmiljøet, og vi laver en revision, med henblik på at afdække, men ikke opdage besvigelser.

Har du prøvet, hvor den ansvarsfordeling blev udfordret, hvor en ledelse måske mente, eller ville have i, at han ikke med ansvaren egentlig havde?

Nej, det synes jeg ikke. Det synes jeg ikke, jeg har oplevet. Jeg tror også mest, den virkelig bliver kommet til prøver, hvor der sker en besvigelser, hvor man står og kigger på hinanden, ledelser og revisor, så bliver det stresstestet. Så nej, det har jeg ikke.

I forhold til fremtiden, hvordan tror du så, revisors rolle kommer til at udvikle sig?

Ja, det er et svært spørgsmål. Jeg tror ikke, der kommer til at være revolutionerende ting. Jeg tror, revisorer får så gode værktøjer efterhånden, med analyser, især AI, hvad man kan forestille sig, at det bør blive sværere for nogen, der laver besvigelser, omvendt så får de det. Så får de også samme værktøjer. Der er det nok ikke bare lige at lave en fiktiv leasingkontrakt. Det tror jeg også godt kan komme i ISA240, at det med eksterne bekræftelser er bare sindssygt vigtigt. Om det er IT-Factory med falske leasingkontrakter, at man får bekræftet dem. Der er også noget med, at han har svaret på de eksterne bekræftelser, der udsættes. Der kan også være noget med olie-kontrakter. Jeg tror, at revisorer får bedre og bedre værktøjer til at kunne se et mønstre og se, at det her er en risikopostering, den er usædvanlig i forhold til de 4 mio. andre præsteringer, hvor det ligger over omsætning. Sådan nogle ting, det gør, at man kan opdage lidt mere.

Det har du noget, du synes, er vigtigt at tilføje i forhold til besvigelse og revisors rolle. Eller har vi været omkring det?

Nej.

Bilag 6: Interview med Peter Seeberg (Partner, Redmark)

Hvad er din stilling og rolle?

Jeg er partner i Redmark Randers.

Hvor lang tid har du arbejdet som revisor?

Det har jeg siden 87, og blev partner i 2003.

Hvordan vil du beskrive din erfaring med revisors rolle i forhold til besvigelser?

Jeg har haft enkelte sager, hvor der har været besvigelser. Det er ikke noget, jeg ofte møder i praksis, men det er klart, at det er en risiko, man som revisor altid må have for øje.

Hvordan oplever du ansvarsfordelingen mellem revisor og ledelse i relation til besvigelser?

Det er vigtigt at understrege, at det ikke er revisors op at revidere imod besvigelser, men vi skal være opmærksomme på, at de kan forekomme. Jeg oplever generelt, at ledelsen er bevidst om sit ansvar i forhold til at forebygge besvigelser. Når det er sagt, synes jeg ikke altid, at vi som revisorer er gode nok til at kommunikere den klare ansvarsfordeling til ledelsen. Vi får heller ikke altid spurgt direkte ind til besvigelser i selskabet, og det er en svaghed i praksis.

Hvilke revisionshandlinger foretager du typisk, når der er risiko for besvigelser?

Der er i de senere år kommet øget fokus på omsætningsområdet, hvilket har medført flere revisionshandlinger her. Derudover handler det meget om dialog med ledelsen: Hvilke interne kontroller er implementeret? Har de fx tofaktorgodkendelse på betalinger, eller er der kontrol på lønbehandling? I mange tilfælde bygger vores risikovurdering også på vores generelle fornemmelse af kunden.

Hvordan vurderer du ledelsens rolle i forebyggelse af besvigelser?

Det er 100 % ledelsens ansvar at forebygge besvigelser. Det er deres opgave at sikre effektive interne kontroller og skabe en kultur, hvor svig ikke tolereres.

Kan du nævne konkrete eksempler, hvor ansvarsfordelingen har været uklar i praksis?

Nej, ikke umiddelbart. De kunder, jeg arbejder med – primært ejerledede selskaber – er generelt indforståede med, at det er deres ansvar. Og netop fordi de er tæt på den daglige drift, har de ofte god føling med, hvad der foregår i selskabet.

Hvordan oplever du, at ISA-standarderne (fx ISA 240) understøtter arbejdet med besvigelser?

Det er mange år siden, jeg sidst læste ISA 240, men jeg har taget mig tid til at genlæse den i denne sammenhæng. Det er faktisk en god standard, især fordi den – i modsætning til mange andre – indeholder konkrete handlinger. Den bygger bl.a. på besvigelsestrekanten, og hvis to af de tre faktorer er til stede, skal vi som revisorer være særligt opmærksomme på risikoen for svig.

Hvordan omsætter du f.eks. ISA 240 i dit konkrete arbejde?

Jeg vil være ærlig og sige, at standarden anvendes for lidt i praksis. Den ligger mere som en overvejelse i baghovedet, og ofte bruger vi vores erfaring og mavefornemmelse. Når vi taler med ledelsen, og der nævnes forhold, som indikerer risiko for besvigelser, skærper vi naturligvis opmærksomheden. Det er klart, at besvigelser i form af aktiemisbrug er svære at opdage for os, hvorimod regnskabsmanipulation er nemmere at identificere, fordi det påvirker vores skøn og regnskabsmæssige vurderinger.

Er der områder, hvor du mener reguleringen er utilstrækkelig eller uklar?

Nej, egentlig ikke. Jeg synes faktisk, at ISA 240 giver nogle klare og brugbare retningslinjer for, hvilke overvejelser vi skal gøre os som revisorer.

Hvordan oplever du forventningerne fra omverdenen – fx fra offentligheden, medier eller tilsyn?

Der er helt klart en forventningskløft mellem det, offentligheden tror, vi som revisorer gør – og det, vi rent faktisk har ansvar for. Mange tror fx, at hvis der er revisorpåtegning på et regnskab, så er det ensbetydende med, at alt er korrekt og uden fejl. Det er desværre ikke altid tilfældet.

Har du kendskab til OW Bunker- eller Nordthy-sagen?

Ja, jeg kender bedst til OW Bunker-sagen, der endte med konkurs kort efter børsnotering. Det handlede bl.a. om tab på oliekontrakter. Nordthy-sagen kender jeg ikke meget til.

Men jeg vil også nævne Memory Card-sagen fra Aarhus, hvor direktøren John Trolle blev dømt for besvigelser – her blev værdien af varelageret skruet kunstigt op. Og så er der naturligvis sagen om Nordisk Fjer, som de fleste kender – den illustrerer tydeligt, hvordan svig kan finde sted, selv med erfarne forretningsfolk i bestyrelsen.

Hvad mener du, man kan lære af disse sager i forhold til ansvar og revisionspraksis?

De viser, hvor vigtigt det er at være kritisk og opmærksom – også overfor ledelsen. De understreger også, at selv om revisor har en vigtig rolle, så kan vi ikke garantere, at svig ikke finder sted. Ansvarsfølelsen og rollefordelingen mellem ledelse og revisor skal være helt tydelig.

På en skala fra 1-5, hvor tydeligt mener du, at ansvarsfordelingen er?

2 – den er forholdsvis tydelig, men ikke helt entydig. Især når det kommer til, hvad omverdenen forventer af revisor.

Kan du give et eksempel på en situation, hvor ansvarsfølelsen mellem revisor og ledelse har været udfordret?

Ikke et konkret eksempel, men generelt oplever jeg, at vi som revisorer skal blive bedre til at kommunikere vores rolle og ansvar i forhold til besvigelser – både overfor ledelsen og omverdenen.

Hvordan tror du, revisors rolle i forhold til besvigelser vil udvikle sig fremover?

Jeg tror ikke, der vil ske de store ændringer. Hver gang en sag om besvigelser rammer medierne, kommer der øget fokus – men at kræve, at revisorer skal kunne opdage og forhindre al besvigelser, er urealistisk. Det er ikke vores rolle, og det ville være en urimelig forventning.

Er der noget, du mener er vigtigt at tilføje i forhold til revisors rolle ved besvigelser?

Det kunne være interessant at inddrage sager som Nordisk Fjer – den viser nemlig, hvor komplekst ansvaret for besvigelser er fordelt, og hvordan det kan ske, selv under opsyn af dygtige fagfolk.

Har du kommentarer til interviewets indhold eller form?

Nej, det virker relevant og dækker de vigtigste aspekter.

Bilag 7: Interview med Frans T. Dahl (Partner, Dahl, Rask & partnere)

Hvad er din stilling og rolle?

Statsautoriseret revisor og partner

Hvor lang tid har du arbejdet som revisor?

Ca. 25 år

Hvordan vil du beskrive din erfaring med revisors rolle i forhold til besvigelser?

Min erfaring er, at revisors rolle i relation til besvigelser, er at skabe en professionel skeptisk kultur i revisionsteamet og hos klienten.

Min erfaring er, at det er sjældent, at én specifik test afslører svig, men derimod en kombi af faglig dømmekraft, nysgerrighed og reagere på uoverensstemmelser. Jeg ser derfor revisors vigtigste bidrag som evnen til at bevare en sund skepsis og udfordre forklaringer.

Hvordan oplever du ansvarsfordelingen mellem revisor og ledelse i relation til besvigelser?

I princippet er ansvarsfordelingen klar – ledelsen har det primære ansvar for at forebygge og opdage besvigelser medens vi via revisionen skal opnå høj grad af sikkerhed for at regnskabet ikke indeholder væsentlig fejlinformation som følge af svig. Dog er grænserne ofte mere flydende i praksis – mange ledelser forventer at vi finder alt – og hvis der opstår sager, bliver det således ofte revisor, der står i rampelyset (en forventningskløft der skal forklares)

Hvilke revisionshandlinger foretager du typisk, når der er risiko for besvigelser?

Drøftelse i revisionsteamet om besvigelserisici og vurdering af, hvor i regnskabet der er størst mulighed for manipulation/svig

Gennemgang af hvilke forhold der indicerer risiko for bevidst manipulation

Forespørgsler og interviews med nøglemedarbejdere

Gennemgang af ledelsesestimer med fokus på bias

Drøftelse af risikoen for ledelsesomgåelse af kontroller og design af specifikke handlinger hertil

Dataanalyse med henblik på uregelmæssigheder

Uanmeldt procedurer/eftersyn

OSV

Hvordan vurderer du ledelsens rolle i forebyggelse af besvigelser?

Helt afgørende – ligger grundlaget for selskabets kultur – når ledelsen går forrest smitter det af. Et stærkt kontrolmiljø og tydelig ansvarsfordeling er et effektivt værn mod besvigelser

Kan du nævne konkrete eksempler, hvor ansvarsfordelingen har været uklar i praksis?

Kan være i forbindelse med skøn i regnskabet – og ledelsen efterfølgende henviser til at ”revisor har godkendt det” – dette udvisker let ansvaret

Hvordan oplever du, at ISA-standarderne (fx ISA 240) understøtter arbejdet med besvigelser?

Understøtter udmærket – sikrer en systematik i arbejdet med svigrisici

Hvordan omsætter du f.eks. ISA 240 i dit konkrete arbejde?

ISA 240 er indarbejdet direkte i revisionsplanlægningen

I risikoanalysen er der et særskilt afsnit om besvigelseres risici og afhængig af risici niveau forskellige revisionshandlinger

Besvigelserisici bliver ligeledes drøftet på revisionsmøder med ledelsen

Er der områder, hvor du mener reguleringen er utilstrækkelig eller uklar?

Umiddelbart forventningskløften – opfattelsen af at vi finder alt contra høj grad af sikkerhed

Hvordan oplever du forventningerne fra omverdenen – fx fra offentligheden, medier eller tilsyn?

Høje forventninger – offentligheden forventer at vi opdager alt – hvilket ofte ses, når der er sager i medierne ”hvor var revisor ?”

Tilsynet fokuserer meget på dokumentation og vurdering af besvigelserisici

Har du kendskab til OW Bunker- eller Nordthy-sagen?

Begrænset – mener OW gik konkurs med korttid efter børsnotering – som følge af store tab på kreditter og spekulative tab på oliepriser. Bestyrelse og revisor blev hængt ud pga. selskabets mangler mht. kontrol og risikostyring (mener de blev frifundet)

Hvad mener du, man kan lære af disse sager i forhold til ansvar og revisionspraksis?

Betydningen af at udfordre ledelsen og dokumentere dette

Selskabets forretningsmodel forstås dybt ikke kun tallene

Klar kommunikation mellem revisor og bestyrelse

På en skale fra 1-5, hvor tydeligt mener du, ansvarsfordelingen er?

3 – er tydelig i standarderne – dog kan forventningskløften drille

Kan du give et eksempel på en situation, hvor ansvarsfølelsen mellem revisor og ledelse har været udfordret?

Ikke lige noget jeg kan komme på

Hvordan tror du revisors rolle i forhold til besvigelser vil udvikle sig fremover?

Større forventninger til at revisor fanger tegn på svig og manipulation – sandsynligvis yderligere skærpede standarder og reguleringer

Er der noget, du mener er vigtigt at tilføje i forhold til revisors rolle ved besvigelser?

Vi skal huske at professionel skepsis er en adfærdsdisciplin – dvs. ikke kun test men også holdning/adfærd

Har du kommentarer til interviewets indhold eller form?

Relevant og dækkende