

30-12-2025

Revisors håndtering af besvigelser i SMV'er

Af Mikkel Bolander Højgaard



Mikkel Bolander Højgaard
AALBORG UNIVERSITET
CAND.MERC.AUD - KANDIDATSPECIALE

Titelblad

Titel: Revisors håndtering af besvigelser i SMV'er

Title: The Auditor's handling of fraud in SMEs

Fag: Kandidatspeciale

ECTS-point: 30 point

Uddannelse: Revision, Cand.merc.aud.

Uddannelsessted: Aalborg Universitet

Udarbejdet af: Mikkel Bolander Højgaard

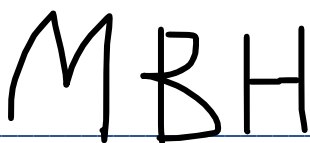
Studienummer: 20203267

Vejleder: Hans Henrik Berthing

Antal tegn inkl. Mellemrum (ekskl. Bilag): 150.609

Antal sider (ekskl. Bilag): 62,75

Afleveringsdato: 30. december 2024

A handwritten signature consisting of the letters 'M', 'B', and 'H' in a stylized, cursive font, positioned above a horizontal line.

Mikkel Bolander Højgaard - Studienummer: 20203267

Executive Summary

Fraud poses a significant threat to the reliability of financial reporting and the trust placed in audited financial statements by stakeholders. Although the primary responsibility for preventing and detecting fraud lies with management, auditors are required to obtain reasonable assurance that the financial statements are free from material misstatement due to fraud or error, in accordance with the International Standards on Auditing (ISA). This responsibility is particularly challenging in small and medium-sized enterprises (SMEs), where internal controls are often limited, resources are constrained, and management is closely involved in daily operations.

The purpose of this thesis is to examine how auditors can effectively identify and prevent fraud in SMEs without exceeding the scope of the statutory audit engagement. The study addresses the research question: *How can auditors identify and prevent fraud in small and medium-sized enterprises, where internal controls are often limited, without exceeding the boundaries of the audit engagement?* To answer this question, the thesis explores the specific characteristics of SMEs that increase fraud risk, the applicability of relevant auditing standards, and the practical limitations faced by auditors in this context.

The theoretical framework is based on ISA 240 and ISA 315, supplemented by the COSO framework for internal control and the Fraud Triangle and Fraud Diamond models, which explain the behavioral and organizational factors underlying fraudulent actions. In addition, the audit expectation gap is incorporated to analyze the discrepancy between public expectations of auditors' responsibilities and the actual scope of the audit as defined by professional standards.

Methodologically, the thesis adopts an abductive research approach and applies a triangulation of methods. The empirical analysis consists of a case study from the Danish Audit Oversight Authority, qualitative semi-structured interviews with auditors experienced in SME audits, and a quantitative questionnaire survey distributed among practicing auditors. This combination enables a practice-oriented analysis of auditors' handling of fraud risks in SMEs.

The findings show that auditors face significant challenges in SMEs due to weak internal controls, limited segregation of duties, and a high degree of reliance on trust-based relationships with owner-managers. While auditing standards provide a structured framework for identifying and responding to fraud risks, their application in SMEs often requires professional judgment and a proportionate

approach. The study also finds that the audit expectation gap remains pronounced, particularly in SMEs, where stakeholders may overestimate the auditor's role in detecting fraud.

Overall, the thesis concludes that although auditors cannot eliminate fraud risk in SMEs, they play a crucial role in mitigating it through risk-based planning, professional skepticism, and targeted audit procedures, while operating within the defined limits of the audit engagement.

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING	6
1.1 PROBLEMFORMULERING:	7
1.2 AFGRÆNSNING.....	8
1.3 BEGREBSAFGRÆNSNING	9
2. METODE.....	9
2.1 METODISK TILGANG	9
2.2 METODISK DESIGN	10
2.3 DATAINDSAMLING	10
2.4 KILDEKRITIK OG VALIDITET	11
2.5 SPECIALETS OPBYGNING.....	12
3. BESVIGELSER	13
3.1 DEFINITION AF BESVIGELSER.....	13
3.2 BESVIGELSESFORMER.....	14
3.2.1 Regnskabsmanipulation	14
3.2.2 Misbrug af aktiver.....	16
3.3 FRAUD TRIANGLE	18
3.4 FRAUD DIAMOND - UDVIDELSEN MED KAPACITET	21
3.5 COSO'S RAMMEVÆRK FOR INTERNE KONTROLLER.....	23
3.6 REVISORS ROLLE OG ANSVAR I RELATION TIL BESVIGELSER	28
3.7 FORVENTNINGSKLØFTEN MELLEM REVISOR OG SAMFUNDET	29
3.7.1 Principal-agent-teorien.....	29
3.7.2 Forventningskløften ifølge Bent Warming-Rasmussen	31
3.7.3 Forventningskløften ifølge Bøg & Kiertzner.....	32
3.7.4 Sammenfatning.....	33
4. BESVIGELSESRISIKO OG REVISORS UDFORDRINGER I SMV'ER	33
4.1 KARAKTERISTIKA VED SMV'ER.....	34
4.2 SVAGHEDER I INTERNE KONTROLLER I SMV'ER.....	35
4.3 SAMMENHÆNGEN MELLEM KONTROLSVAGHEDER OG BESVIGELSESRISIKO I SMV'ER.....	36
4.4 REVISORS UDFORDRINGER I SMV'ER.....	39
5. EMPIRISK ANALYSE	41
5.1 FORMÅL OG METODE	41

5.1.1 Metodisk tilgang.....	41
5.1.2 Kvalitativ del - interviews	42
5.1.3 Kvantitativ del - spørgeskemaundersøgelse.....	42
5.1.4 Validitet og begrænsninger.....	43
5.2 PRÆSENTATION AF RESPONDENTER	43
5.2.1 Interviewpersoner	43
5.2.2 Spørgeskemadeltagere	44
5.3 ANALYSE AF INTERVIEWDATA	46
5.4 SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN.....	49
5.4.1 Formål og placering i undersøgelsen	49
5.4.2 Resultater og analyse	49
5.5 SAMLET DISKUSSION: SAMMENHOLDELSE AF TEORI OG EMPIRI.....	57
6. CASEANALYSE.....	59
6.1 PRÆSENTATION AF CASEN (REVISORNÆVNET 015-2021).....	59
6.2 ANALYSE UD FRA TEORETISKE RAMMER.....	61
6.2.1 Fraud Triangle.....	61
6.2.2 COSO - Analyse af kontrolmiljø og kontrolsvagheder	62
6.2.3 ISA 240 og ISA 315 - Revisors risikovurdering og handlinger.....	64
6.3 SAMMENHOLDELSE MED EMPIRISKE FUND.....	65
6.4 REVISORS MULIGE TILTAG OG LÆRINGSPUNKTER.....	68
7. DISKUSSION.....	70
7.1 REVISORS MULIGHEDER OG BEGRÆNSNINGER I FORHOLD TIL AT OPDAGE BESVIGELSER I SMV'ER	71
7.2 RISIKO FOR FORVENTNINGSKLØFT	72
7.3 PRAKTISKE IMPLIKATIONER – HVORDAN KAN REVISION I SMV'ER STYRKES	73
7.4 TEORETISKE REFLEKSIONER OG METODISKE PERSPEKTIVER	74
8. KONKLUSION	76
9.LITTERATURLISTE	78
10.BILAG.....	81
10.1 BILAG 1 - SPØRGERAMME INTERVIEWS	81
10.2 BILAG 2 - INTERVIEW MED REVISOR FRA PWC.....	83
10.3 BILAG 3 - INTERVIEW MED REVISOR FRA BEIERHOLM	91
10.4 BILAG 4: INTERVIEW MED REVISOR FRA BDO	101
10.5 BILAG 5: SPØRGESKEMA.....	103

1. Indledning

Besvigelser udgør en væsentlig trussel mod regnskabet's troværdighed og kan medføre betydelige økonomiske og omdømmemæssige konsekvenser for både ejere, kreditorer og øvrige interessenter. Når besvigelser forekommer, undermineres den tillid, som den finansielle rapportering bygger på, og som er afgørende for velfungerende kapitalmarkeder og beslutningsgrundlag. Ifølge ISA 240 karakteriseres besvigelser ved bevidste handlinger, der har til formål at vildlede regnskabsbrugerne gennem enten misbrug af aktiver eller regnskabsmanipulation, jf. ISA 240.12 Netop fordi besvigelser adskiller sig fra fejl ved at være intentionelle og ofte systematisk skjulte, stilles der særligt høje krav til revisors professionelle skepsis og evne til at identificere risici, der ikke nødvendigvis er umiddelbart synlige (Christensen & Jensen, 2023)

Problematikken forstærkes i små og mellemstore virksomheder (SMV'er), hvor virksomhedsstrukturen, ledelsesforholdene og de interne kontroller typisk er mindre formaliserede end i større virksomheder. Mange SMV'er har begrænsede ressourcer til at etablere robuste interne kontroller og opretholde funktionsadskillelse, hvilket svækker kontrolmiljøet og øger sårbarheden over for besvigelser (Shanmugam et al., 2012). COSO's rammeværk understreger, at et effektivt kontrolmiljø afhænger af ledelsens integritet, organisationsstruktur og klare ansvarsfordelinger (COSO, 2013), altså forhold som ofte er udfordret i mindre virksomheder. Hertil kommer, at ledelsen i SMV'er typisk er tæt involveret i den daglige drift, hvilket giver både mulighed for og risiko ved ledelsens potentielle tilsidesættelse af kontroller, jf. ISA 240.32.

På denne baggrund søger specialet ikke blot at beskrive besvigelsesrisici i SMV'er, men at analysere, hvordan revisor i praksis kan navigere i spændingsfeltet mellem et forhøjet besvigelsesrisikoniveau, begrænsede interne kontroller og de formelle rammer for revisionsopgaven. Fokus er således rettet mod revisors professionelle vurderinger, praktiske begrænsninger og ansvar i arbejdet med besvigelser i SMV'er.

I revisionsmæssig sammenhæng sondres der traditionelt mellem regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver, som repræsenterer de to overordnede former for besvigelser, jf. ISA 240.A1. Misbrug af aktiver anses for mest udbredt i SMV'er, især som følge af svage interne kontroller, mens regnskabsmanipulation i højere grad knytter sig til ledelsens intention om at præsentere et fordrejet

billede af virksomhedens økonomi (FSR – danske revisorer, 2023). Begge former stiller forskellige krav til revisor, men fælles for dem er, at risikoen typisk er forhøjet i SMV'er, hvor kontrolmiljøet ofte er mindre modent.

Forventningskløften er et centralt tema i forståelsen af revisors rolle i forbindelse med besvigelser. Offentligheden forventer ofte, at revisor opdager alle væsentlige besvigelser, mens revisionsstandarden alene kræver, at revisor opnår en rimelig grad af sikkerhed for, at regnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, jf. ISA 200.5. Denne forskel mellem forventninger og faktisk ansvar har historisk været en væsentlig kilde til kritik af revisorer i forbindelse med besvigelssager og understreger vigtigheden af at afgrænse revisors rolle og ansvar tydeligt.

Denne problemstilling danner rammen for specialet. Formålet med specialet er at analysere og vurdere, hvordan revisor kan identificere og håndtere besvigelserisici i små og mellemstore virksomheder, hvor interne kontroller ofte er begrænsede, uden at overskride rammerne for revisionsopgaven. Samtidig er det centralt at belyse revisors begrænsninger: Revisor forventes ikke at identificere alle former for besvigelser, men skal arbejde systematisk, risikobaseret og professionelt inden for de rammer, revisionsstandarden fastlægger, jf. ISA 200.5

Specialet søger derfor at skabe en dybere forståelse af, hvordan revisor kan navigere i spændingsfeltet mellem et højt besvigelserisikoniveau, offentlighedens forventninger og de praktiske og standardmæssige begrænsninger, som revisionsopgaven indebærer. Undersøgelsen baseres på en kombination af teori, en caseanalyse, kvalitative interviews med revisorer og et spørgeskema, hvilket muliggør en praksisnær belysning af de udfordringer og muligheder, som opstår i arbejdet med at identificere og forebygge besvigelser i SMV'er.

1.1 Problemformulering:

"Hvordan kan revisor effektivt identificere og forebygge besvigelser i små og mellemstore virksomheder, hvor interne kontroller ofte er begrænsede, uden at overskride revisionsopgavens rammer?"

For at kunne besvare ovenstående problemformulering anvender specialet en række underspørgsmål, som strukturerer den teoretiske gennemgang, den empiriske analyse og den efterfølgende diskussion:

Underspørgsmål:

1. Hvilke særlige udfordringer møder revisor i forhold til besvigelser i SMV'er sammenlignet med større virksomheder?
2. Hvordan kan ISA 240 og ISA 315, sammen med COSO-rammeverket, understøtte revisors arbejde med at identificere og forebygge besvigelser i SMV'er?
3. Hvordan bidrager konkrete cases og interviews med revisorer til forståelsen af praksisnære udfordringer og håndteringen af besvigelsesrisici i SMV'er?
4. Hvordan kan revisor balancere forventningerne til at opdage besvigelser med de faktiske rammer for revisionsopgaven?

1.2 Afgrænsning

Dette speciale afgrænser sig til at undersøge revisors arbejde med at identificere og forebygge besvigelser i små og mellemstore virksomheder (SMV'er). Fokus er udelukkende på eksterne revisors rolle i forbindelse med revision af årsregnskaber, som reguleret af de internationale revisionsstandards (ISA'erne) og den danske regulering af revisionsopgaver. Interne revisionsteams, store virksomheder og brancher med særlige regler inddrages ikke, da formålet er at belyse de særlige forhold, der gør SMV'er mere udsatte for besvigelser.

Undersøgelsen omhandler alene de former for besvigelser, som er defineret i ISA 240, nemlig regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver. Andre former for økonomisk kriminalitet som hvidvask, korruption eller cyberrelaterede forhold diskuteres kun, hvis de har direkte relevans for revisors risikovurdering.

Teoretisk tager specialet udgangspunkt i ISA 240 og ISA 315, COSO's rammeværk for intern kontrol samt de klassiske besvigelsesmodeller Fraud Triangle og Fraud Diamond. Yderligere kommer specialet også ind på forventningskløften. Der indgår ikke dybdegående analyser af øvrige revisionsstandards eller alternative teorier, da de valgte modeller og standarder anses for mest centrale i forståelsen af besvigelsesrisici i SMV'er.

Empirisk baserer specialet sig på en kombination af en caseanalyse, kvalitative interviews med revisorer samt en spørgeskemaundersøgelse. Formålet er at opnå et bredt og praksisnært indblik i revisors håndtering af besvigelsesrisici i SMV'er. Undersøgelsen har ikke til formål at skabe statistisk repræsentative resultater, men at belyse centrale erfaringer, tendenser og udfordringer, som typisk gør sig gældende i praksis.

1.3 Begrebsafgrænsning

SMV'er:

I specialet anvendes betegnelsen små og mellemstore virksomheder (SMV'er) som en revisionsmæssig betegnelse for virksomheder, hvor organisatoriske og strukturelle forhold kan have betydning for revisors arbejde med identifikation og håndtering af besvigelsesrisici. Fokus er således ikke på virksomhedsstørrelse målt ved omsætning eller medarbejderantal, men på forhold som ejerskabsstruktur, ressourcegrundlag og graden af formalisering i kontrolmiljøet, i det omfang disse påvirker revisionsopgavens udførelse.

2. Metode

Dette kapitel redegør for specialets metodiske fundament og forskningsdesign. Formålet er at tydeliggøre, hvordan undersøgelsen er tilrettelagt med henblik på at besvare problemformuleringen, herunder hvilke metodiske valg der er truffet, og hvordan teori, empiri og caseanalyse kombineres i analysen.

2.1 Metodisk tilgang

Specialet bygger på en abduktiv metodisk tilgang, hvor teori og empiri løbende bruges til at understøtte hinanden. Den abduktive tilgang muliggør en løbende kobling mellem teori og empiri, hvor analysen udvikles gennem en kontinuerlig afprøvning og nuancering af teoretiske rammer på baggrund af empiriske observationer, uden at analysen entydigt styres af hverken teori eller data alene (Saunders et al., 2019).

Specialet tager afsæt i en række centrale teorier og standarder inden for besvigelser og intern kontrol, herunder ISA 240 og ISA 315, COSO-rammeverket samt Fraud Triangle og Fraud Diamond. Disse teorier er nøje udvalgt, fordi de udgør grundlaget for revisors risikovurdering og forståelse af kontrolmiljøet i SMV'er. Forventningskløften inddrages som et teoretisk perspektiv, da den belyser forskellen mellem, hvad offentligheden forventer af revisor i relation til besvigelser, og hvad revisor reelt er forpligtet til inden for revisionsopgaven. Teorierne er derfor valgt, fordi de tilsammen gør det muligt at analysere specialets problemformulering fra både et fagligt, praksisorienteret og samfundsmæssigt perspektiv.

2.2 Metodisk design

For at belyse problemformuleringen anvendes et metodisk design, der kombinerer caseanalyse, kvalitative interviews og en spørgeskemaundersøgelse. Formålet er at skabe en triangulering, hvor forskellige typer data understøtter og supplerer hinanden, så analysen bliver mere robust.

Casen udgør specialets praksisnære udgangspunkt. Den omhandler en dansk SMV, hvor besvigelser er opstået som følge af svage interne kontroller og ledelsestilsidesættelse. Casen er udvalgt, fordi den giver mulighed for at analysere et konkret besvigelserforløb ved hjælp af specialets teoretiske ramme og dermed vise, hvordan besvigelser kan opstå i praksis, og hvordan revisor potentielt kunne have identificeret de underliggende risikofaktorer.

De kvalitative interviews supplerer casen ved at inddrage revisorerers erfaringer fra deres arbejde med SMV'er. Interviewene er semistrukturerede for at give mulighed for både at følge en fælles temaramme og samtidig lade interviewpersonerne uddybe deres faglige vurderinger og oplevelser. Interviewguiden er udviklet med udgangspunkt i specialets teori, og interviewpersonerne blev udvalgt ud fra deres erfaring med revision af SMV'er.

Spørgeskemaundersøgelsen fungerer som et bredere empirisk supplement og er anvendt til at indsamle flere perspektiver på revisors arbejde med besvigelserisici i SMV'er. Spørgeskemaet blev distribueret via LinkedIn samt via netværksdeling gennem interviewpersonerne, som videreformidlede det til kolleger hos BDO, Beierholm og PwC. Denne kombination af social medie-distribution og snowball sampling bidrog til, at spørgeskemaet nåede ud til revisorer med relevant praktisk erfaring. Svarene bruges ikke til statistisk generalisering, men til at identificere mønstre, tendenser og supplerende perspektiver, som kan styrke analysens dybde.

2.3 Dataindsamling

Caseanalysen bygger på offentligt tilgængelige dokumenter såsom domsudskrifter og sekundære kilder. Datamaterialet er verificeret gennem domstolsbehandlingen og giver derfor et højt niveau af troværdighed. Casens funktion er primært at fungere som et illustrativt eksempel på, hvordan kontrolsvagheder kan føre til besvigelser i SMV'er.

De kvalitative interviews er gennemført i perioden fra 18. september til og med 3. oktober 2025 med i alt 3 revisorer fra forskellige revisionsfirmaer. Interviewene varede imellem 15 og 38 minutter og

blev gennemført via teams og fysisk fremmøde og efterfølgende transskriberet. Respondenterne er udvalgt strategisk ud fra deres erfaring med SMV-revision, hvilket sikrer relevans og faglig dybde. Der tages højde for hver person svarer forskelligt med forskelligt sprog, da det ses, at der er forskel i interviewpersonernes længde i svar. Spørgerammen kan ses i bilag 1 og interviews kan ses i bilag 2-4.

Spørgeskemaet modtog 53 besvarelser. Det bestod af både åbne og lukkede spørgsmål, hvilket gør det muligt både at identificere mønstre og få mere kvalitative indsigter. Besvarelserne behandles som en del af den samlede triangulering. Spørgsmålene i spørgeskemaet kan ses i bilag 5.

Ud over de primære data bygger specialet på en række sekundære kilder i form af revisionsstandards, teoretiske modeller, faglitteratur og videnskabelige artikler. De centrale standarder omfatter ISA 240 og ISA 315, der udgør grundlaget for revisors arbejde med besvigelserisici og risikovurdering. COSO-rammeverket anvendes som teoretisk fundament for forståelsen af interne kontroller, mens Fraud Triangle og Fraud Diamond bidrager til analysen af motivations- og mulighedsfaktorer bag besvigelser.

Herudover indgår relevante danske og internationale fagartikler, rapporter og litteratur om besvigelser i SMV'er, revisionsprofessionens rolle samt forventningskløften. Kilderne er udvalgt ud fra deres faglige relevans, anvendelse i eksisterende forskning og deres betydning i revisionspraksis. Sekundære kilder anvendes primært til at etablere specialets teoretiske ramme, understøtte analysen og perspektivere de empiriske fund.

2.4 Kildekritik og validitet

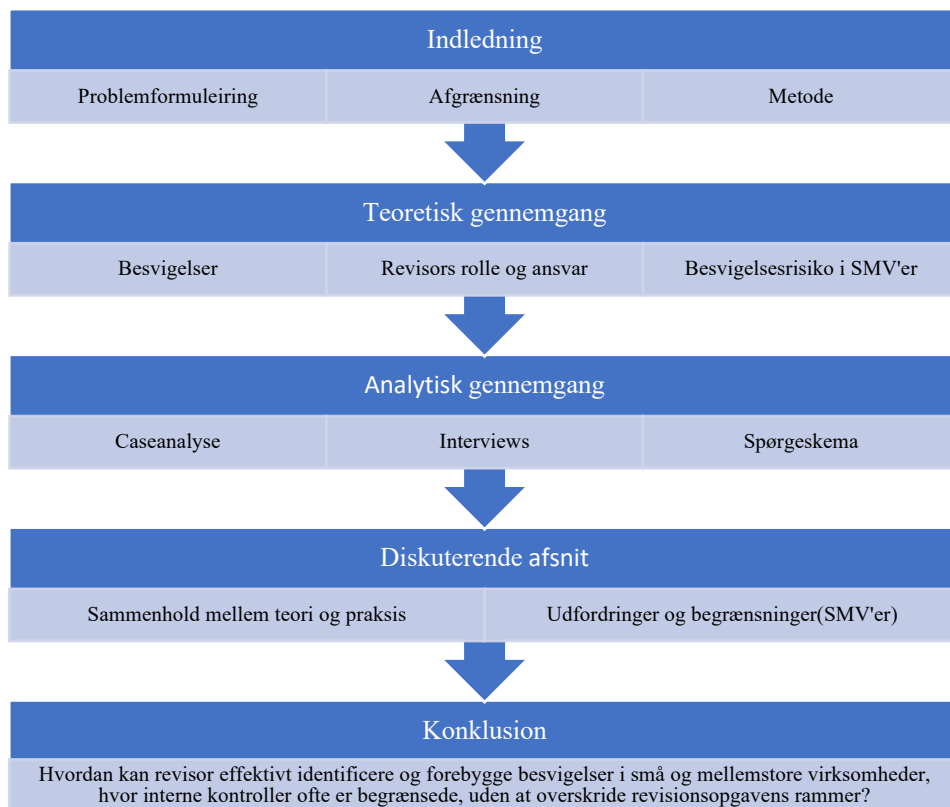
Da casen repræsenterer en konkret situation, kan den ikke generaliseres, men dens styrke ligger i dens detaljer og praksisnære karakter. Interviewdata kan være påvirket af bias, f.eks. sociale hensyn eller ønsket om at fremstå kompetent. Denne risiko håndteres ved at sikre anonymitet, bruge åbne spørgsmål og anvende en semistruktureret tilgang. Spørgeskemaet kan være påvirket af selvselektion, da deltagelse er frivillig og distribueret via faglige netværk, men kombinationen af spørgeskema, case og interviews styrker samlet set undersøgelsens validitet.

Validiteten øges gennem triangulering mellem teori, case, interviews og spørgeskemadata. Kombinationen af caseanalyse, interviews og spørgeskemadata muliggør en metodisk triangulering, hvor fund kan belyses fra flere perspektiver og dermed styrke analysens validitet. Reliabiliteten

styrkes ved systematisk dokumentation af metodevalg, dataindsamling og analyseproces, velvidende at kvalitative data ikke kan repliceres fuldstændigt.

2.5 Specialets opbygning

Specialet er opbygget, så det følger en naturlig progression fra problemformulering til analyse og konklusion. Først introduceres emnet, problemformuleringen og afgrænsningen, efterfulgt af metodekapitlet, hvor den abduktive tilgang og de anvendte dataindsamlingsmetoder præsenteres. Den teoretiske gennemgang danner herefter rammen for analysen og omfatter blandt andet ISA 240, ISA 315, COSO-rammeverket, besvigelsermodellerne Fraud Triangle og Fraud Diamond samt teorier om forventningskløften og besvigelserisici i SMV'er. På dette grundlag følger den analytiske del, hvor casen, interviewmaterialet og spørgeskemaresultaterne undersøges og vurderes i lyset af den teoretiske ramme. Resultaterne diskuteres efterfølgende i et samlet og reflekterende afsnit, hvor fokus er på sammenhængen mellem teori og praksis samt de særlige udfordringer og begrænsninger, der kendetegner revisors arbejde i SMV'er. Specialet afrundes med en konklusion, der samler de væsentligste pointer og besvarer problemformuleringen. Specialets struktur fremgår desuden visuelt af den nedenstående model.



Figur 1: Specialets opbygning - egen tilvirkning

3. Besvigelser

Dette kapitel har til formål at etablere den teoretiske forståelse af besvigelser, som danner grundlag for specialets videre analyse. Kapitlet introducerer centrale begreber og sontringer inden for besvigelser i en revisionsmæssig kontekst med særligt fokus på de former for besvigelser, der er relevante i små og mellemstore virksomheder.

Med udgangspunkt i gældende revisionsstandards og anerkendt teori redegøres der for, hvordan besvigelser defineres, klassificeres og adskilles fra fejl, samt hvorfor netop disse forhold er centrale for revisors risikovurdering og professionelle skepsis.

3.1 Definition af besvigelser

I revisionsmæssig sammenhæng forstås besvigelser som bevidste handlinger, der indebærer brug af vildledning for at opnå en uberettiget eller ulovlig fordel. Ifølge ISA 240.12(a) defineres besvigelser som *”En bevidst handling udført af en eller flere personer blandt den daglige ledelse, den øverste ledelse, medarbejdere eller tredjeparter, der benytter vildledning til at opnå en uberettiget eller ulovlig fordel”*. Besvigelser adskiller sig dermed fra fejl, der opstår utilsigtet, idet besvigelser altid har et element af intention.

Der sondres i standarden mellem to hovedtyper af besvigelser: Regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver, jf. ISA 240.3. Disse former for besvigelser behandles nærmere i de følgende afsnit.

Det er væsentligt at skelne mellem fejl og besvigelser. Hvor fejl skyldes utilsigtede handlinger eller uagtsomhed, er besvigelser altid karakteriseret ved et element af intention. Ifølge ISA 200 skal revisor planlægge og udføre revisionen med henblik på at opnå rimelig sikkerhed for, at regnskabet som helhed ikke indeholder væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes fejl eller besvigelser, jf. ISA 200.5.

Begge former for besvigelser påvirker regnskabets pålidelighed og kan have væsentlige økonomiske konsekvenser for virksomheden og dens interessenter. I praksis anses misbrug af aktiver for at være den mest udbredte type i små og mellemstore virksomheder, hvilket blandt andet skyldes begrænsede ressourcer, svage interne kontroller og manglende funktionsadskillelse.

Forskellen mellem fejl og besvigelser har betydning for revisors arbejde, idet besvigelser ofte er forbundet med bevidst vildledning og skjulte handlinger, hvilket gør dem væsentligt vanskeligere at

opdage end fejl. Dette forudsætter, at revisor udviser professionel skepsis og foretager en systematisk vurdering af risici for besvigelser i overensstemmelse med kravene i ISA 240.

Denne definition og sontring danner udgangspunkt for de følgende afsnit, hvor de bagvedliggende faktorer og teoretiske forklaringer på besvigelser belyses.

3.2 Besvigelserformer

Som nævnt i det foregående afsnit kan besvigelser overordnet opdeles i to hovedkategorier: Regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver. Denne sontring anvendes også i ISA 240.3, hvor fokus er på at identificere og vurdere risici relateret til begge typer. De to besvigelserformer adskiller sig væsentligt med hensyn til både formål, udførelse og revisionsmæssige konsekvenser, men kan i praksis optræde samtidigt. I det følgende gennemgås hver form for besvigelser nærmere med henblik på at belyse deres karakteristika, årsager og betydning for revisors arbejde i SMV'er.

3.2.1 Regnskabsmanipulation

Regnskabsmanipulation udgør den ene hovedform for besvigelser, som beskrevet i ISA 240.A1-A4, og vedrører situationer, hvor ledelsen bevidst ændrer eller manipulerer regnskabsoplysninger for at vildlede regnskabsbrugerne. Ifølge ISA 240.A1 defineres regnskabsmanipulation som handlinger, der medfører urigtige fremstillinger i regnskabet, og som foretages med det formål at opnå en bestemt præsentation af virksomhedens økonomiske situation.

ISA 240.A2 præciserer, at besvigelser ved regnskabsmanipulation kan omfatte både fejlagtige fremstillinger og udeladelser, som tilsammen giver et misvisende billede af virksomhedens finansielle forhold. Det betyder, at manipulationen kan ske både aktivt, ved at ændre tal eller dokumenter og passivt, ved at undlade væsentlig information.

Ifølge ISA 240.A3 kan regnskabsmanipulation f.eks. omfatte:

- *Manipulation, forfalskning eller ændring af bogføringen eller underliggende dokumentation, som danner grundlag for regnskabsudarbejdelsen.*
- *Forkert præsentation eller bevidst udeladelse af begivenheder, transaktioner eller anden betydelig information i regnskabet.*

- *Bevidst forkert anvendelse af regnskabspraksis vedrørende beløb, klassifikation, præsentation eller oplysning.*

De ovenstående former for manipulation repræsenterer metoder, hvorved ledelsen kan fordreje virksomhedens økonomiske virkelighed og påvirke regnskabsbrugernes opfattelse af virksomhedens præstation og indtjening. Det er som hovedregel ledelsen, der udøver denne type besvigelser, idet medarbejdere uden ledelsesbeføjelser sjældent har adgang til at ændre regnskabstal eller dokumentation. Samtidig er incitamentet til manipulation ofte tæt knyttet til ledelsens resultatansvar og økonomiske belønning.

ISA 240.A4 beskriver, at årsagen til regnskabsmanipulation typisk sker på grund af den daglige ledelses tilsidesættelse af kontroller. Den daglige ledelse kan tilsidesætte kontroller ved hjælp af følgende teknikker:

- *bogføring af fiktive registreringer for at manipulere med driftsresultatet eller nå andre mål, især tæt på regnskabsperiodens afslutning*
- *upassende tilpasninger af forudsætninger og ændringer af vurderinger ved skøn af regnskabsposter*
- *undladelse, fremskyndelse eller udskydelse af indregning i regnskabet af begivenheder og transaktioner, som er indtruffet i regnskabsperioden*
- *undladelse, tilsløring eller fejloplysning af noter, som er krævet af den relevante regnskabsmæssige begrebsramme eller er nødvendige for at opnå et retvisende billede*
- *fortielse af fakta, der kunne påvirke de beløb, der er registreret i regnskabet*
- *deltagelse i komplekse transaktioner, der er konstrueret med det formål at fortegne virksomhedens finansielle stilling eller resultat*
- *ændring af registreringer og betingelser i relation til betydelige og usædvanlige transaktioner.*

Disse faktorer illustrerer, at regnskabsmanipulation ofte sker i et miljø med betydeligt resultatpres og stærke personlige incitamenter. Yderligere bliver der også tidligere nævnt at besvigeren typisk har en høj stilling i virksomheden, og vil derfor i de fleste tilfælde have færdighederne til at skjule besvigelserne. For revisor betyder det, at vurderingen af besvigelserisici må tage højde for både ledelsens kontrolmuligheder og dens potentielle motiver.

I praksis er regnskabsmanipulation vanskelig at opdage, fordi den som regel udføres af personer i ledende stillinger, der har adgang til at tilsidesætte eller omgå interne kontroller. I SMV'er forstærkes denne risiko, da ledelsen ofte både har regnskabsmæssigt ansvar og direkte adgang til bogføringen. Dette gør revisors vurdering af risiko for ledelsesoverstyring særlig central.

For revisor indebærer det et krav om at udvise professionel skepsis og udføre revisionshandling, der specifikt adresserer risikoen for urigtige fremstillinger som følge af ledelsesoverstyring, jf. ISA 240.32–33.

3.2.2 Misbrug af aktiver

Forskning viser, at misbrug af aktiver udgør den mest udbredte form for besvigelse på tværs af virksomhedstyper og brancher. Et omfattende litteraturreview af *ACFE's 2022 Report to the Nations* dokumenterer, at denne type besvigelse forekommer i omkring 86 % af alle undersøgte tilfælde af økonomisk kriminalitet, hvilket gør den markant mere almindelig end regnskabsmanipulation (ACFE, 2022).

Misbrug af aktiver er dog ofte forbundet med mindre økonomiske tab per sag, men den høje forekomst betyder, at de samlede konsekvenser kan være betydelige - især i små og mellemstore virksomheder, hvor kontrolsystemer typisk er svagere. Ved besvigelser i form af misbrug af aktiver udgør det typiske median-tab omkring 100.000 USD, mens regnskabsmanipulation i gennemsnit medfører væsentligt større tab på omkring 954.000 USD (ACFE, 2022). Dette illustrerer en markant forskel i de økonomiske konsekvenser mellem de to besvigelsestyper. Det er dog væsentligt at bemærke, at misbrug af aktiver forekommer langt hyppigere end regnskabsmanipulation, hvilket samlet set gør denne type besvigelse til en betydelig trussel mod virksomheders økonomi (ACFE, 2022).

Misbrug af aktiver opstår, når virksomhedens aktiver uretmæssigt tilegnes eller anvendes af ledelse, medarbejdere eller tredjeparter for personlig vinding. Ifølge ISA 240.A5 kan misbrug af aktiver f.eks. bestå i tyveri af kontanter, ulovlige udbetalinger, uautoriserede anvendelser af virksomhedens ressourcer eller manipulation med betalingssystemer.

Standardens eksempler på misbrug af aktiver omfatter blandt andet:

- *underslæb (f.eks. misbrug af debitorers indbetalinger eller overførsel af indbetalinger fra afskrevne konti til private bankkonti)*

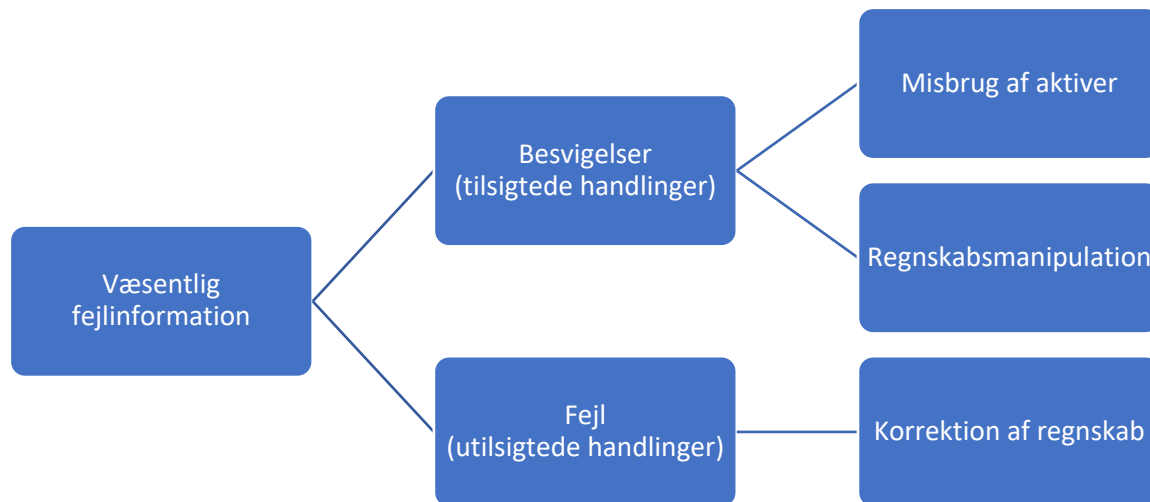
- *tyveri af fysiske aktiver eller immaterielle rettigheder (f.eks. tyveri af varelager til privat anvendelse eller videresalg, tyveri af scrap til videresalg, sammensværgelse med en konkurrent ved at oplyse teknologiske data som modydelse for betaling)*
- *ved at foranledige en virksomhed til at betale for varer og tjenesteydelser, der ikke er modtaget (f.eks. udbetalinger til fiktive forhandlere, returkommission betalt af forhandlere til virksomhedens indkøbere som modydelse for forhøjede priser, udbetalinger til fiktive medarbejdere)*
- *privat benyttelse af virksomhedens aktiver (f.eks. benyttelse af virksomhedens aktiver til sikkerhedsstillelse for et privat lån eller et lån til en nærtstående part)*

Ifølge ISA 240.A6 forekommer misbrug af aktiver typisk i den lavere del af organisationen, hvor interne kontroller enten er fraværende, svage eller kan omgås. I modsætning til regnskabsmanipulation, som ofte udføres af ledelsen, begås misbrug af aktiver således oftest af medarbejdere, der har direkte adgang til kontanter, lagerbeholdninger eller betalingssystemer. Dog kan ledelsen være involveret, hvis den enten aktivt deltager i eller undlader at forhindre misbruget. Et eksempel på dette ses i en caseanalyse foretaget af Siregar og Yuliani i 2022, hvor både en leder og en medarbejder i en indonesisk bilvirksomhed var involveret i systematisk misbrug af virksomhedens aktiver. Lederen udnyttede sin kontrol over bogføringen til at godkende falske leverandørfakturaer, mens medarbejderen stod for den praktiske udførelse og udbetalingerne. Sagen illustrerer, hvordan manglende funktionsadskillelse og utilstrækkelige kontrolprocedurer kan skabe et miljø, hvor misbrug af aktiver kan foregå over længere tid uden at blive opdaget (Siregar & Yuliani, 2022).

Misbrug af aktiver anses generelt for at være den mest udbredte form for besvigelser i SMV'er. Dette skyldes typisk begrænsede ressourcer, utilstrækkelig funktionsadskillelse og et uformelt kontrolmiljø. Når få personer varetager flere funktioner, fx både registrering, godkendelse og betaling, øges risikoen for, at misbrug ikke opdages. Samtidig kan et tæt forhold mellem ejere og medarbejdere medføre en falsk følelse af tillid, som svækker behovet for systematiske kontroller (Se bilag 3).

For revisor betyder dette, at der skal udvises særlig opmærksomhed på områder med kontanthåndtering, lagerstyring og godkendelsesprocedurer. Ifølge ISA 240.32 skal revisor overveje risikoen for, at misbrug af aktiver kan medføre væsentlig fejlinformation i regnskabet, og tilrettelægge revisionshandlinger, der målrettet tester disse risikoområder.

Med afsæt i de tidligere afsnit om besvigelser kan væsentlig fejlinformation i regnskabet opdeles og illustreres som følger:



Figur 2: Tabel over væsentlig fejlinformation - egen tilvirkning

3.3 Fraud Triangle

Forståelsen af de bagvedliggende årsager til besvigelser har spillet en central rolle i udviklingen af revisionsforskningen, da den danner grundlag for, hvordan revisor vurderer og håndterer risikoen for økonomisk kriminalitet i praksis. En af de mest udbredte modeller til at forstå baggrunden for besvigelser er Fraud Triangle, som oprindeligt blev udviklet af Donald R. Cressey i 1953 og senere operationaliseret i revisions- og besvigelseres litteraturen. Modellen bygger på tre centrale faktorer, der typisk er til stede, når en person begår økonomisk kriminalitet: pres, mulighed og rationalisering (Wells, 2017).

Cresseys arbejde udsprang af hans klassiske analyse af personer dømt for tillidsbrud, hvor han identificerede fælles mønstre i deres forklaringer. Ifølge Wells viser disse indsigter, at besvigelser sjældent sker tilfældigt, men opstår i et samspil mellem individuelle incitamenter, et kontrolmiljø med udnyttelige svagheder samt en psykologisk proces, hvor gerningspersonen legitimerer sin handling over for sig selv (Wells, 2017).

I revisionsmæssig sammenhæng er Fraud Triangle særlig relevant, da modellen understøtter revisors risikovurdering ved at strukturere forståelsen af de forhold, der typisk er til stede, når besvigelser opstår. Modellen bidrager dermed til at identificere risikoområder, som revisor bør udvise øget professionel skepsis over for.

Fraud Triangle har siden været en grundpille i forståelsen af besvigelseradfærd og danner teoretisk grundlag for revisors risikovurdering i henhold til ISA 240, der pålægger revisor at identificere og vurdere risici for væsentlig fejlinformation som følge af besvigelser. De tre faktorer i modellen uddybes i det følgende.

Pres

Pres refererer til det økonomiske eller psykiske pres, der motiverer individet til at begå en besvigelse. Ifølge Wells, der bygger videre på Cresseys oprindelige arbejde, opstår pres typisk, når en person befinder sig i en økonomisk eller personlig situation, som vedkommende ikke mener at kunne løse på legitim vis. Pres kan derfor udspringe af mange forhold, f.eks. gældsproblemer, utilfredsstillende lønforhold, frygt for at miste jobbet eller forventninger om at levere bestemte økonomiske resultater (Wells, 2017).

Et klassisk eksempel er en medarbejder, der "låner" midler fra virksomheden for at dække personlige udgifter, i den tro at beløbet senere kan tilbagebetales. For revisor indebærer dette, at økonomisk pres hos ledelsen eller nøglemedarbejdere udgør en central risikofaktor, som bør indgå eksplicit i risikovurderingen, herunder ved vurdering af ledelsesestimater og resultatpres

I SMV'er er denne faktor særlig relevant, da ejerlederen ofte har en tæt sammenhæng mellem sin private og erhvervmæssige økonomi. Økonomisk pres på virksomheden vil derfor let kunne opleves som et personligt pres, hvilket øger risikoen for, at ledelsen selv bliver en del af besvigelsen.

Mulighed

Mulighed opstår, når individet vurderer, at besvigelsen kan gennemføres uden at blive opdaget. Det afhænger primært af virksomhedens interne kontroller og ledelsens overvågning. Ifølge ISA 240 kan besvigelser ske gennem manipulation eller forfalskning af regnskabsoplysninger, udeladelse af væsentlige transaktioner eller bevidst forkert anvendelse af regnskabsprincipper, altså handlinger der typisk forudsætter mangelfulde kontroller. I praksis kan en mulighed fx være:

- Manglende funktionsadskillelse, hvor samme person både kan godkende og udbetale betalinger.
- Utilstrækkelig lagerkontrol, der gør det muligt at fjerne varer uden registrering.
- Manglende periodisk ledelsesgennemgang, som betyder, at fejl eller uregelmæssigheder ikke opdages rettidigt.

Disse forhold er hyppigt forekommende i SMV'er, hvor ejer eller en betroet medarbejder ofte udfører flere funktioner. I sådanne miljøer bliver tillid en del af kontrolmiljøet, men netop denne tillid kan skabe et falsk sikkerhedsnet, som øger muligheden for misbrug. Wells fremhæver, med afsæt i Cresseys oprindelige arbejde, at selv ellers lovlydige personer kan begå besvigelser, hvis både pres og mulighed er til stede. I SMV'er forstærkes denne risiko yderligere, da kontrolsystemerne ofte er mindre formaliserede og lettere at omgå end i større virksomheder (Wells, 2017). Vurderingen af mulighed i Fraud Triangle knytter sig direkte til revisors forståelse af virksomhedens interne kontroller i henhold til ISA 315, idet svage eller uformelle kontrolmiljøer øger risikoen for, at besvigelser kan gennemføres uden at blive opdaget.

Rationalisering

Rationalisering handler om den mentale proces, hvor individet retfærdiggør en handling, som vedkommende godt ved er forkert. Ifølge Wells, er rationalisering afgørende, fordi den gør det muligt for personer at begå et tillidsbrud uden at opleve sig selv som uærlige. Med andre ord skaber rationaliseringen en psykologisk forklaring, der gør handlingen acceptabel i gerningspersonens egen forståelse. Cressey beskrev dette som "the rationalization of trust violation" (Wells, 2017). Typiske rationaliseringer kan være:

- "Jeg låner bare pengene og betaler dem tilbage."
- "Jeg har arbejdet her i mange år uden lønforhøjelse - det her fortjener jeg."
- "Virksomheden har rigeligt, så det gør ingen forskel."

Forskning fra Murphy & Dacin viser, at rationalisering ofte forstærkes af virksomhedens etiske tone fra toppen ("tone at the top"). Hvis ledelsen selv udviser en lempelig holdning til regler, bliver medarbejderne mere tilbøjelige til at retfærdiggøre mindre overtrædelser. I SMV'er, hvor kulturen ofte er præget af personlige relationer og lav grad af formalisering, kan rationalisering derfor blive særligt udbredt. Dette stiller store krav til revisors evne til at forstå virksomhedens værdier og

ledelseskultur, når risici for besvigelser vurderes (Murphy & Dacin, 2011). Selvom rationalisering er vanskelig at observere direkte, kan revisor indirekte vurdere denne faktor gennem indsigt i virksomhedens etiske kultur, ledelsens adfærd og kommunikation samt tidligere håndtering af uregelmæssigheder, hvilket understøtter betydningen af professionel skepsis.

3.4 Fraud Diamond - udvidelsen med kapacitet

Selvom Cressey's Fraud Triangle fortsat danner det teoretiske fundament for forståelsen af besvigelser, har flere forskere påpeget, at modellen ikke i tilstrækkelig grad forklarer, hvem der reelt er i stand til at gennemføre en besvigelse. For at adressere dette præsenterede Wolfe og Hermanson den såkaldte Fraud Diamond-model, som tilføjer en fjerde dimension: kapacitet (capability). Denne komponent beskriver individets faktiske evne, autoritet og tekniske viden til at begå besvigelsen (Wolfe & Hermanson, 2004). Hvor Fraud Triangle forklarer, hvorfor besvigelser kan opstå, bidrager Fraud Diamond med en forklaring på, hvem der faktisk er i stand til at gennemføre dem.

Ifølge Wolfe og Hermanson kræver en besvigelse ikke blot motivation, mulighed og en psykologisk rationalisering - den kræver også, at gerningspersonen kan udføre handlingen i praksis. Mange medarbejdere kan opleve økonomisk pres og se en mulighed, men uden tilstrækkelig indsigt i systemer, adgang til finansielle data eller organisatorisk indflydelse, vil de ikke være i stand til at realisere handlingen. Kapacitet er dermed det element, der forbinder tanke og handling (Wolfe & Hermanson, 2004).

Kapacitet består ifølge Wolfe og Hermanson (2004) af flere delkomponenter:

- **Position og funktion:** Personen skal have adgang og autoritet til at manipulere data, aktiver eller beslutningsprocesser.
- **Intelligens og teknisk forståelse:** Evnen til at forstå komplekse systemer og udnytte deres svagheder, fx i økonomisystemer, rapporteringsprocesser eller IT-kontroller.
- **Selvtillid og beslutsomhed:** Gerningspersonen skal tro på, at de kan udføre og skjule besvigelsen uden at blive opdaget.
- **Ego og kontrolbehov:** En opfattelse af at have ret til at handle uden kontrol eller begrænsninger, hvilket ofte ses hos personer i ledende stillinger.

For revisor indebærer dette, at vurderingen af besvigelsesrisici ikke alene bør fokusere på kontrolmiljøet, men også på hvilke personer i organisationen der besidder den faktiske kapacitet til at gennemføre og skjule besvigelser.

Efterfølgende forskning har udvidet forståelsen af kapacitet til også at omfatte personlighedstræk og etisk dømmekraft. Personer med høj selvtillid og lav samvittighedsangst udviser en øget tilbøjelighed til at udnytte svage kontroller, især når de samtidig besidder organisatorisk autoritet (Free et al., 2007).

Et eksempel kan være en økonomichef, der manipulerer virksomhedens kreditorbogholderi eller periodiseringer for at opnå bedre regnskabsresultater, fordi vedkommende både har teknisk viden, adgang og organisatorisk autoritet til at udføre handlingen. Derimod vil en almindelig administrativ medarbejder, trods eventuelle incitamenter, sjældent have den nødvendige kapacitet.

I små og mellemstore virksomheder bliver dette aspekt særligt væsentligt, fordi ledelsen ofte har både den formelle autoritet og den tekniske viden om virksomhedens økonomiske processer. Ejerlederen kan derfor udnytte sin position til at tilsidesætte kontroller. Denne form for ledelsesoverstyring er netop en risiko, som ISA 240.32-33, fremhæver som uundgåelig. Uanset hvor stærke kontroller virksomheden har implementeret, kan de tilsidesættes, hvis ledelsen selv vælger at omgå dem.

Et eksempel kunne være en direktør, der godkender egne udgiftsbilag eller opretter fiktive leverandørfakturaer for at trække midler ud af virksomheden. I sådanne tilfælde er både mulighed og kapacitet til stede, og rationaliseringen kan findes i en følelse af ejerskab over midlerne eller en opfattelse af, at "det er min virksomhed".

Set fra et revisionsperspektiv øger Fraud Diamond derfor forståelsen for, hvorfor ledelsen ofte er den mest risikofyldte part i SMV'er. Modellen understreger, at revisor ikke blot skal vurdere de ydre faktorer omkring pres og mulighed, men også tage stilling til, hvem i organisationen faktisk har kapaciteten til at begå en besvigelse. Dette er centralt i forbindelse med planlægning og udførelse af revisionshandling, som foreskrevet i ISA 240.33, hvor revisor instrueres i at designe procedurer, der adresserer risikoen for ledelsesoverstyring.

Desuden har forskningen påpeget, at personer med høj kapacitet ofte besidder betydelig social intelligens og manipulative evner, hvilket gør dem i stand til at udnytte svagheder i virksomhedens

kultur eller i samarbejdet med revisor (Babiak & Hare, 2006). Denne indsigt er særlig relevant i SMV'er, hvor den tætte kontakt mellem revisor og ledelse kan skabe en risiko for, at tillidsforholdet overskygger professionel skepsis.

Yderligere tilføjer Fraud Diamond et væsentligt nuanceret lag til den klassiske Fraud Triangle ved at fokusere på individets evne og organisatoriske position. I en SMV-kontekst, hvor ledelsen ofte både ejer og leder kontrollerer virksomheden, er kapacitetselementet ofte den afgørende faktor, der gør, at potentielle besvigelser kan realiseres. For revisor er dette en påmindelse om, at selv i virksomheder med relativt stærke formelle kontroller, kan risikoen for besvigelser være høj, hvis de nøglepersoner, der besidder kapaciteten, også har incitament og mulighed til at handle uetisk.

Sammenfattende tilbyder Fraud Triangle og Fraud Diamond en teoretisk ramme for at forstå de menneskelige og organisatoriske mekanismer bag besvigelser.

3.5 COSO's rammeværk for interne kontroller

Hvor Fraud Triangle og Fraud Diamond fokuserer på de individuelle og adfærdsmæssige faktorer bag besvigelser, retter COSO's rammeværk for interne kontroller opmærksomheden mod de strukturelle og organisatoriske mekanismer, der kan forebygge og opdage sådanne handlinger. COSO-modellen repræsenterer dermed et systematisk og ledelsesorienteret perspektiv på, hvordan kontrolmiljøet i en virksomhed kan designes og overvåges med henblik på at sikre pålidelig finansiel rapportering og overholdelse af lovgivning.

Rammeværket blev oprindeligt udviklet i 1992 af Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission og er siden blevet revideret, senest i 2013, for at afspejle moderne virksomhedsstrukturer, globalisering og digitalisering (COSO, 2013). COSO er bredt anerkendt som den mest anvendte model til vurdering af interne kontroller på tværs af brancher og virksomhedstyper og udgør et teoretisk fundament for internationale revisionsstandards, herunder ISA 315, der omhandler revisors forståelse af virksomheden og dens interne kontroller.

COSO's rammeværk er siden introduktionen blevet et centralt referencepunkt i både forskning og praksis, men også genstand for akademisk debat. Kaplan fremhævede, at modellen styrker sammenhængen mellem intern kontrol og virksomhedens overordnede målstyring (Kaplan, 1995), mens Gramling og Hermanson påpeger, at den praktiske implementering ofte afhænger af ledelsens

forståelse og engagement (Gramling & Hermanson, 2006). Dette understreger, at effektiv intern kontrol ikke kun er et spørgsmål om struktur, men også om organisationskultur og ledelsesadfærd.

Formål og definition af intern kontrol ifølge COSO (2013) er intern kontrol defineret som:

“A process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance.” (COSO, 2013)

Definitionen fremhæver tre centrale elementer: For det første er intern kontrol en proces, ikke et enkeltstående system. For det andet er den forankret i menneskelig adfærd og ledelsesansvar og for det tredje handler den ikke om absolut sikkerhed, men om rimelig sikkerhed.

Denne forståelse er væsentlig i revisionssammenhæng, hvor revisor skal vurdere, i hvilket omfang virksomhedens kontroller kan reducere risikoen for væsentlig fejlinformation, herunder besvigelser. COSO-modellen består af fem indbyrdes forbundne komponenter, som tilsammen danner et helhedsorienteret kontrolmiljø. Disse gennemgås i det følgende.

1. Kontrolmiljø

Kontrolmiljøet udgør fundamentet for alle øvrige kontroller. Det omfatter ledelsens holdninger, værdier, etiske standarder og generelle tilgang til styring og ansvar. COSO fremhæver, at “tone at the top”, ledelsens signaler om integritet og etik, er afgørende for medarbejdernes adfærd og virksomhedens risikokultur.

Flere studier understøtter denne sammenhæng. Treviño, Weaver og Reynolds dokumenterer, at ledelsens etiske adfærd og værdier har en direkte indflydelse på medarbejdernes tilbøjelighed til at overholde regler og procedurer (Treviño et al., 2006). Ligeledes viser Kaptein, at organisationer med et stærkt etisk klima og tydelig ledelsesintegritet oplever markant færre interne overtrædelser (Kaptein, 2008). Samlet peger forskningen på, at governance i høj grad formes af ledelsens egen adfærd, og at en klar og konsistent “tone at the top” styrker kontrolmiljøet betydeligt.

I SMV’er er kontrolmiljøet ofte tæt forbundet med ejerlederen, der både sætter værdierne og udøver den daglige ledelse. Dette giver både styrker og svagheder. På den ene side kan beslutningsveje være korte, og ledelsen kan reagere hurtigt på uregelmæssigheder. På den anden side indebærer den stærke personafhængighed en forhøjet risiko for ledelsesoverstyring, fordi der ofte ikke er nogen anden

person, der kan kontrollere eller udfordre ejerlederens beslutninger, hvis kontroller tilsidesættes. Dette er i overensstemmelse med ISA 240.32, der påpeger, at ledelsesoverstyring altid udgør en iboende risiko, uanset kontrolmiljøets styrke.

Et sundt kontrolmiljø kræver derfor, at ledelsen tydeligt kommunikerer forventninger til etisk adfærd og etablerer mekanismer, der også gælder for dem selv, f.eks. uafhængig bestyrelsesgennemgang eller ekstern sparring.

2. Risikovurdering

Den anden komponent omhandler virksomhedens evne til at identificere og vurdere risici, der kan true målopfyldelsen. I COSO-rammen indebærer risikovurdering en løbende proces, hvor både eksterne og interne risikofaktorer vurderes ud fra sandsynlighed og konsekvens.

Forskning viser, at risikovurdering i SMV'er ofte er mere intuitiv end systematisk. Carey, Simnett og Tanewski fandt, at ejerledede virksomheder i høj grad baserer risikovurderingen på personlige erfaringer og kendskab til virksomheden frem for formaliserede procedurer (Carey et al., 2000). Dette betyder, at revisors arbejde i praksis ofte afhænger af relationer og situationsfornemmelse snarere end strukturerede risikostyringssystemer, hvilket øger usikkerheden i vurderingen af besvigelsesrisici.

For revisor er denne del tæt forbundet med ISA 315, der kræver, at revisor opnår forståelse for virksomhedens risikovurderingsproces som led i planlægningen af revisionen. Et effektivt risikovurderingssystem gør det muligt at opdage indikatorer på besvigelser, f.eks. usædvanlige transaktioner, manglende dokumentation eller økonomiske incitamenter hos ledelsen.

3. Kontrolaktiviteter

Kontrolaktiviteterne er de konkrete handlinger, politikker og procedurer, der skal forhindre eller opdage fejl og besvigelser. COSO opdeler dem typisk i forebyggende og opdagende kontroller. Eksempler kan være godkendelsesprocedurer, funktionsadskillelse, fysiske sikringsforanstaltninger, afstemninger og automatiserede systemkontroller (COSO, 2013).

I små virksomheder kan det være vanskeligt at implementere fuld funktionsadskillelse, fordi ressourcerne er begrænsede, og de samme medarbejdere varetager flere funktioner. I sådanne tilfælde må revisor vurdere, om der eksisterer kompenserende kontroller, fx ejerlederens manuelle

gennemgang af regnskabsrapporter eller bankafstemninger. COSO understreger, at kontroller kun er effektive, hvis de faktisk udføres, dokumenteres og overvåges.

I forbindelse med besvigelser er denne komponent tæt koblet til muligheds-elementet i Fraud Triangle, idet svage kontrolaktiviteter skaber det rum, hvor uetiske handlinger kan finde sted.

4. Information og kommunikation

Denne komponent omfatter virksomhedens evne til at indsamle, behandle og formidle relevant information til de rette personer på det rette tidspunkt. Ifølge COSO er effektiv kommunikation afgørende for, at medarbejdere forstår deres roller, og at ledelsen kan identificere og reagere på risici i tide (COSO, 2013). Kommunikationens kvalitet påvirker dermed både drift, kontrolmiljø og rapportering.

I SMV'er er kommunikationsveje ofte uformelle og baseret på mundtlige aftaler, hvilket betyder, at væsentlige kontroloplysninger ikke altid dokumenteres eller formidles systematisk. Dette skaber øget risiko for fejl, uregelmæssigheder og manglende opfølgning i den interne kontrol (Devi & Widjaja, 2020). For revisor indebærer det, at der må lægges særlig vægt på at forstå, hvordan information reelt bevæger sig gennem organisationen, herunder om kontrolrelateret viden faktisk når frem til ledelsen eller andre beslutningstagere. Når dokumentationen er begrænset, må revisor i højere grad støtte sig til observationer, interviews og alternative revisionshandling for at få indsigt i kontrolmiljøets effektivitet.

Et velfungerende informations- og kommunikationssystem understøtter desuden revisors mulighed for at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis. ISA 230 fremhæver betydningen af sporbarhed, dokumentation og konsistent informations flow i forbindelse med vurdering af kontrollers effektivitet, jf. ISA 230.8-9.

5. Overvågning

Den sidste komponent handler om løbende overvågning af, om interne kontroller fungerer efter hensigten. Overvågning kan være kontinuerlig, f.eks. gennem ledelsens løbende tilsyn eller periodisk gennem intern revision eller ekstern evaluering.

Forskning viser, at overvågning af interne kontroller i SMV'er ofte er begrænset og uformel. COSO fremhæver, at effektiv monitorering forudsætter en løbende vurdering af, om kontrollerne fungerer

efter hensigten, men i mindre virksomheder sker dette sjældent systematisk. I stedet opstår kontrolaktiviteter ofte først som reaktion på fejl eller uregelmæssigheder, hvilket også er dokumenteret af Devi og Widjaja, der beskriver, hvordan mange SMV'er kun etablerer eller justerer kontroller efter hændelser, der afslører konkrete svagheder (Devi & Widjaja, 2020).

Denne måde at arbejde på gør, at fejl og potentielle besvigelser kan glide under radaren, fordi der mangler faste rutiner til opfølgning. For revisor medfører det, at vurderingen af kontrolmiljøet i SMV'er i stor udstrækning afhænger af ledelsens vilje og evne til at gribe ind og forbedre kontrollerne, når der opstår problemer.

På den baggrund anbefaler COSO, at selv små virksomheder indfører simple, men systematiske overvågningsaktiviteter, fx periodiske stikprøver, uafhængig gennemgang af betalinger eller faste rutiner for opfølgning. Sådanne tiltag kan øge sandsynligheden for, at kontrolsvagheder opdages tidligt, selv når ressourcerne er begrænsede.

Sammenhæng mellem COSO og revisionsstandarden

COSO-rammeverket og ISA-standarden supplerer hinanden og udgør tilsammen et centralt grundlag for revisors vurdering af besvigelserisici. Hvor ISA 315 og ISA 330 fastlægger kravene til revisors forståelse af virksomheden, dens kontrolmiljø og revisors reaktion på identificerede risici, giver COSO en struktureret model til at analysere, hvordan virksomheden selv etablerer og vedligeholder interne kontroller, der kan reducere disse risici.

Derudover bidrager COSO til at forklare, hvordan elementer i Fraud Triangle, særligt mulighed og rationalisering, kan påvirkes gennem et stærkt kontrolmiljø, klare etiske normer og løbende overvågning. På den måde skaber COSO en bro mellem de adfærdsmæssige aspekter af besvigelser og de strukturelle mekanismer, der skal forhindre dem.

Selvom COSO er bredt accepteret, har flere forskere, herunder Fraser og Henry påpeget, at rammeverket kan være vanskeligt at implementere fuldt ud i mindre virksomheder på grund af dets kompleksitet og ressourcekrav (Fraser & Henry, 2007). Dette understøttes af IFAC, som anbefaler, at COSO's fem komponenter tilpasses proportionalt til SMV'ers størrelse, kompetencer og risikoprofil, frem for at anvendes i deres fulde form (International Federation of Accountants, 2019).

3.6 Revisors rolle og ansvar i relation til besvigelser

Revisors rolle i relation til besvigelser er fastlagt gennem lovgivning, etiske regler og internationale revisionsstandards. Ifølge Revisorloven § 16 skal revisor udvise professionel kompetence og omhu og udføre revisionen i overensstemmelse med god revisorskik. Dette indebærer, at revisor skal planlægge og gennemføre revisionen med henblik på at opnå rimelig sikkerhed for, at regnskabet som helhed ikke indeholder væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes fejl eller besvigelser. "Rimelig sikkerhed" indebærer, at revisionen baseres på en risikoorienteret tilgang og ikke kan give absolut sikkerhed, blandt andet fordi revisionen bygger på stikprøver og professionelle vurderinger, jf. ISA 200.5.

ISA 240 fastlægger revisors særlige ansvar i relation til besvigelser og understreger, at der altid vil være en uundgåelig risiko for, at besvigelser ikke opdages, da sådanne handlinger ofte er bevidst skjult gennem forfalskning, manipulation eller ledelsesoverstyring. Derfor kræver standarden, at revisor udviser en særlig grad af professionel skepsis gennem hele revisionsprocessen, jf. ISA 240.13. Skepsis indebærer, at revisor ikke må basere sig alene på tidligere erfaringer med ledelsen, men aktivt skal overveje, om forhold kan indikere misbrug eller uregelmæssigheder.

ISA 315 kræver, at revisor opnår en dybere forståelse af virksomheden og dens omgivelser, herunder dens interne kontroller, for at kunne identificere og vurdere risici for væsentlig fejlinformation. I denne sammenhæng spiller COSO's rammeværk en central rolle, da det udgør det teoretiske grundlag for ISA 315's kontrolforståelse. COSO's fem komponenter giver revisor en systematisk tilgang til at vurdere, hvor besvigelserisici typisk opstår, og hvor kontroller kan omgås, særligt i SMV'er, hvor kontrolmiljøet ofte er personafhængigt og mindre formaliseret.

Når risici er identificeret, skal revisor udføre revisionshandling, der adresserer disse risici i overensstemmelse med ISA 330. Dette kan omfatte udvidede stikprøver, uanmeldte revisioner, indhentning af eksterne bekræftelser eller en særlig vurdering af ledelsesestimater, der ofte er udsatte for manipulation. ISA 540 understreger i den forbindelse revisors pligt til kritisk vurdering af regnskabsmæssige skøn, da disse kan udgøre centrale manipulationspunkter i besvigelssager.

I litteraturen beskrives revisor ofte som en gatekeeper for kapitalmarkederne. Coffee fremhæver, at revisor fungerer som en "public watchdog", hvis rolle er at beskytte interessenter mod vildledende finansiel information (Coffee, 2006). Samtidig understreges de institutionelle begrænsninger i denne

rolle: Revisor har ikke efterforskningsmæssige beføjelser og kan ikke garantere, at besvigelser ikke forekommer. Som ISA 240.4 præciserer, er det ledelsen og ikke revisor, der har det primære ansvar for at forebygge og opdage besvigelser gennem etablering af effektive interne kontroller.

Sammenfattende kan revisors rolle forstås som en balance mellem tillid og kontrol, samarbejde og skepsis. Revisor skal opretholde et professionelt forhold til ledelsen, men samtidig være kritisk og uafhængig i sine vurderinger. Denne balance er særlig udfordrende i SMV'er, hvor relationerne ofte er tættere, og interne kontroller er mere begrænsede. Det følgende afsnit behandler denne problematik nærmere gennem en teoretisk belysning af forventningskløften og dens betydning for revisors professionelle ansvar.

3.7 Forventningskløften mellem revisor og samfundet

Begrebet forventningskløft beskriver forskellen mellem, hvad offentligheden forventer, at revisor kan og bør gøre, og hvad revisor faktisk er forpligtet til i henhold til lovgivning og revisionsstandards. Porter skelner mellem to centrale dimensioner:

- Reasonableness gap, som udspringer af urealistiske forventninger hos regnskabsbrugere
- Performance gap, som opstår, når revisor ikke lever op til de krav og standarder, professionen selv har fastsat (Porter, 1993).

Forventningskløften bliver særligt tydelig i relation til besvigelser, hvor mange regnskabsbrugere antager, at revisor opdager alle former for svig. I praksis er revisors ansvar imidlertid begrænset til at opnå rimelig sikkerhed for, at regnskabet som helhed ikke indeholder væsentlige fejl som følge af enten besvigelser eller utilsigtede fejl, jf. ISA 240.5. Revisor er således ikke en garant imod besvigelser, men udfører en risikobaseret revision inden for opgavens rammer.

I relation til små og mellemstore virksomheder kan denne forskel mellem forventninger og faktisk revisionsansvar være særlig relevant, idet den tætte relation mellem revisor og virksomhedsledelse kan forstærke antagelsen om, at revisor har et udvidet ansvar for at opdage besvigelser.

Denne forskel mellem forventning og faktisk pligt udgør kernen i forventningskløften og er afgørende for forståelsen af revisors rolle i samfundet.

3.7.1 Principal-agent-teorien

Revisionens eksistens og rolle kan forklares gennem principal-agent-teorien, som ifølge Eilifsen, Messier, Glover og Prawitt udgør den teoretiske baggrund for forståelsen af behovet for uafhængig revision. Teorien beskriver forholdet mellem to parter: principalen (ejereren) og agenten (ledelsen), hvor ejeren overlader kontrollen over virksomhedens daglige drift til ledelsen. Denne adskillelse mellem ejerskab og ledelse skaber et grundlæggende problem, nemlig risikoen for, at agenten handler ud fra egne interesser frem for principalens (Eilifsen et al., 2013).

Ledelsen besidder typisk mere information om virksomhedens aktiviteter og finansielle stilling end ejerne, hvilket medfører informationsasymmetri (Eilifsen et al., 2013). Denne asymmetri betyder, at ejerne ikke kan være sikre på, at de finansielle oplysninger, de modtager, er fuldstændige og retvisende. For at reducere denne usikkerhed opstår behovet for en uafhængig revisor, der kan undersøge, om de af ledelsen udarbejdede regnskaber, giver et retvisende billede af virksomhedens økonomiske situation.

Ifølge Eilifsen et al. fungerer revisionen dermed som et tillidsskabende kontrolinstrument, der skal mindske afstanden mellem principalens og agentens interesser. Revisor bidrager til at reducere informationsrisikoen ved at give en professionel og uafhængig vurdering af de finansielle oplysninger. Revisionen tjener således ikke kun et kontrolformål, men også et kommunikativt formål, idet den øger troværdigheden af den finansielle rapportering over for investorer, långivere og andre interessenter.

I små og mellemstore virksomheder forstærkes denne kompleksitet yderligere. Her er ejer og ledelse ofte identisk, hvilket betyder, at revisionen i højere grad får karakter af et tillidsbaseret samarbejde snarere end en formel kontrolrelation. Revisor får derfor en mere personlig rolle i forhold til virksomheden, men samtidig øges risikoen for, at forventningerne til revisors ansvar bliver uklare. Ejerlederen kan have svært ved at adskille rådgivningsrollen fra revisionsrollen og kan derfor forvente, at revisor handler som en slags garant for virksomhedens integritet. Dette kan føre til en udvidet forventning om, at revisor ikke blot opdager fejl og besvigelser, men også aktivt forhindrer dem.

Eilifsen et al. påpeger dog, at revisionen aldrig fuldt ud kan eliminere informationsasymmetrien eller det underliggende interessekonfliktproblem. Revisionen kan alene reducere risikoen for fejlinformation, ikke fjerne den helt, fordi revisor kun opnår rimelig sikkerhed og arbejder ud fra stikprøver og professionel vurdering (Eilifsen et al., 2013).

Set i sammenhæng med forventningskløften bidrager principal-agent-teorien til at forklare, hvorfor forventningerne til revisor kan variere. Mens ejerne (principalerne) forventer, at revisionen fuldstændig eliminerer risikoen for fejl og besvigelser, er revisors rolle i praksis at reducere, men ikke fjerne denne risiko. Dette misforhold mellem forventninger og faktiske revisionshandlinger udgør netop kernen i forventningskløften, som udfoldes gennem Bent Warming-Rasmussen samt Bøg & Kiertzner.

3.7.2 Forventningskløften ifølge Bent Warming-Rasmussen

Bent Warming-Rasmussen analyserer i sin ph.d.-afhandling *“Tillidsforholdet og forventningskløften mellem brugeren af revisionsydelsen og den statsautoriserede revisor”* forventningskløften som et tillids- og perceptionsproblem snarere end blot et spørgsmål om faglig kvalitet eller kommunikation (Warming-Rasmussen, 1990). Han definerer forventningskløften som:

“Forskellen mellem, hvad brugerne af revisionsydelsen forventer af en statsautoriseret revisor og dennes ydelser, og hvad revisor selv tillægger sin profession og rent faktisk leverer.” (Warming-Rasmussen, 1990)

Denne definition tydeliggør, at kløften både er et udtryk for forskellig opfattelse af revisors rolle og for forskellig forståelse af revisionens formål. Warming-Rasmussen argumenterer for, at tillid er det grundlæggende fundament for revisionsprofessionen, men at netop denne tillid også skaber mulighed for misforståelser. Når brugere af regnskaberne, f.eks. investorer, banker eller ejere, har høj tillid til revisor, kan de fejlagtigt tro, at revisors opgave er at garantere for regnskabets fulde rigtighed (Warming-Rasmussen, 1990).

I praksis er revisors rolle at opnå rimelig, og ikke absolut sikkerhed, men denne nuancering går ofte tabt i kommunikationen mellem revisor og omverdenen. Dette skaber et forventningsniveau, som revisor ikke kan leve op til inden for de rammer, professionen arbejder under.

Warming-Rasmussen peger desuden på, at forventningskløften ikke alene kan reduceres gennem lovgivning eller yderligere standardisering, da den også rummer en social og psykologisk dimension. Kløften udspringer af det grundlæggende tillidsforhold mellem revisor og regnskabsbrugere, hvor revisor på én gang skal være uafhængig og samtidig kommunikere komplekse forhold på en måde,

som ikke-fagpersoner kan forstå. Netop denne dobbelte rolle gør forventningskløften vanskelig at eliminere i praksis (Warming-Rasmussen, 1990).

I SMV'er bliver denne problematik særlig tydelig, fordi relationen mellem revisor og klient ofte er tæt, og revisor spiller en rådgivende rolle ud over den formelle revisionsfunktion. Dette kan medføre, at klienten opfatter revisor som en slags sikkerhedsgaranti for virksomhedens økonomi, hvilket udvider forventningshorisonten yderligere. Warming-Rasmussens forståelse af forventningskløften er derfor særdeles relevant i en nutidig kontekst, hvor tillid og transparens fortsat er centrale temaer i revisionsfaget.

3.7.3 Forventningskløften ifølge Bøg & Kiertzner

Kjeld Christian Bøg og Lars Kiertzner videreudvikler forståelsen af forventningskløften i bogen *“Professionsetik for revisorer”* ved at anlægge et etisk og professionsorienteret perspektiv. De definerer forventningskløften således:

“Forventningskløften opstår på grund af uoverensstemmelser mellem det, offentligheden forventer, revisor udfører, og det, revisor skal udføre for at leve op til god tidssvarende skik.”
- (Bøg & Kiertzner, 2007)

Denne definition indrammer forventningskløften som en etisk og normativ problemstilling snarere end blot en kommunikationsudfordring. Hvor Warming-Rasmussen betragter kløften ud fra et tillidsmæssigt synspunkt, flytter Bøg & Kiertzner fokus til revisors professionelle etik og samfundsmæssige ansvar. De argumenterer for, at revisor ikke alene skal handle teknisk korrekt, men også moralsk ansvarligt og med bevidsthed om den samfundsmæssige betydning af sit arbejde.

Ifølge Bøg & Kiertzner bygger offentlighedens tillid til revisor på to grundlæggende søjler: faglig kompetence og etisk integritet. Disse elementer er gensidigt afhængige, uden etisk dømmekraft mister den tekniske kvalitet sin legitimitet, og uden faglighed mister etik sin praktiske relevans. Kløften mellem, hvad offentligheden forventer, og hvad revisor faktisk leverer, forstærkes, når kommunikationen om disse aspekter er uklar (Bøg & Kiertzner, 2007).

Forfatterne peger på, at forventningskløften kan reduceres gennem aktiv etisk refleksion, transparens og tydelig kommunikation. Revisor bør i højere grad forklare opgavens omfang, formål og begrænsninger, herunder at revisionen giver rimelig og ikke absolut sikkerhed. Samtidig understreges

det, at revisor bør tage et proaktivt ansvar for forventningsafstemning, både i den direkte klientrelation og over for samfundet som helhed (Bøg & Kiertzner, 2007).

I SMV'er, hvor revisionsopgaven ofte kombineres med rådgivning og personlig kontakt, bliver denne etiske dimension særlig vigtig. Den tætte relation kan skabe loyalitetskonflikter og sløre grænsen mellem uafhængighed og samarbejde. Bøg & Kiertzner fremhæver derfor, at det er revisors professionelle pligt at bevare sin objektivitet, samtidig med at han udviser empati og forståelse for klientens situation - en balance, der i sig selv kræver høj etisk bevidsthed.

3.7.4 Sammenfatning

Sammenfattende viser både Bent Warming-Rasmussen og Bøg & Kiertzner, at forventningskløften ikke kan reduceres til et spørgsmål om teknisk revision eller misforståelser alene. Den afspejler en mere grundlæggende udfordring i relationen mellem revisor som professionel aktør og samfundets tillid til faget.

Hos Warming-Rasmussen er udgangspunktet relationelt og psykologisk: Tillid er både forudsætningen for og årsagen til forventningskløften. Hos Bøg & Kiertzner er perspektivet mere normativt og etisk: Kløften bør håndteres gennem øget professionsansvar, etisk bevidsthed og bedre kommunikation af revisors rolle og begrænsninger.

De to tilgange supplerer hinanden og tegner tilsammen et billede af en profession, der konstant balancerer mellem samfundets tillid, klientens forventninger og professionens egne standarder. I SMV'er, hvor relationerne ofte er personlige, bliver forståelsen af denne kløft særlig central. Her skal revisor både fungere som faglig kontrollant og som tillidsbærer, et dobbeltansvar, der kræver både etisk dømmekraft, kommunikationsevne og en klar bevidsthed om revisors rolle i samfundet.

4. Besvigelserisiko og revisors udfordringer i SMV'er

Hvor kapitel 3 præsenterede de teoretiske rammer for forståelsen af besvigelser og interne kontroller, bevæger dette kapitel sig over i den praktiske kontekst. Formålet er at undersøge, hvordan de teoretiske modeller og standarder omsættes i revisors arbejde med små og mellemstore virksomheder. I SMV'er er revisionsopgaven ofte præget af særlige strukturelle og ressourcemæssige vilkår, som påvirker både risikoen for besvigelser og revisors mulighed for at opdage dem.

4.1 Karakteristika ved SMV'er

Små og mellemstore virksomheder (SMV'er) udgør en væsentlig del af dansk erhvervsliv og adskiller sig på flere områder markant fra store virksomheder, både organisatorisk, økonomisk og styringsmæssigt. Netop disse strukturelle forhold har betydning for, hvordan risikoen for besvigelser opstår og håndteres, samt hvordan revisor tilrettelægger og udfører sit arbejde. I revisionsfaglig litteratur fremhæves det, at SMV'er ofte er kendetegnet ved begrænsede ressourcer, koncentreret ejerskab og et mindre formaliseret kontrolmiljø (Collis et al., 2004)

Et centralt karakteristika ved SMV'er er, at ejer og ledelse ofte er sammenfaldende. Denne ejerlederstruktur skaber korte beslutningsveje og en fleksibel organisation, men indebærer samtidig, at væsentlige kontrolfunktioner kan blive svækket. Når den samme person har ansvar for både beslutningstagning og udførelse, reduceres mulighederne for funktionsadskillelse, som er en af de mest grundlæggende interne kontroller. I sådanne virksomheder bliver procedurer ofte uformelle, og daglig drift baseres i høj grad på tillid frem for dokumenterede processer og systematiske kontroller.

Denne problematik afspejles tydeligt i de gennemførte interviews, hvor flere revisorer påpeger, at manglende funktionsadskillelse er en af de største udfordringer ved revision af SMV'er. En af de interviewede revisorer fremhævede, at det ofte er den samme person, der både kan godkende, bogføre og udbetale betalinger, og så har man reelt ingen kontrol. En anden bemærkede, at ejerlederens tætte kontrol over regnskabsfunktionen kan skabe en situation, hvor kontrol og udførelse smelter sammen, hvilket øger risikoen for, at fejl eller besvigelser ikke opdages i tide (Se bilag 2-4).

Tendensen bekræftes også af spørgeskemaundersøgelsen, hvor et flertal af de adspurgte revisorer vurderede, at funktionsadskillelse er det svageste kontrolområde i SMV'er, efterfulgt af bankfuldmagter og kreditor- og stamdata. Disse resultater peger på, at udfordringen ikke alene er teoretisk, men en konkret revisionsmæssig realitet, som stiller særlige krav til revisors risikovurdering og forståelse af kontrolmiljøet.

Tillid fungerer ofte som en bærende styringsmekanisme i SMV'er og bidrager til et fleksibelt og effektivt arbejdsmiljø. Samtidig kan netop tillid udgøre en sårbarhed, fordi kontrolsystemet i mange mindre virksomheder i høj grad hviler på personlige relationer frem for formaliserede procedurer.

I henhold til Revisorlovens § 16 har revisor pligt til at udføre revisionen med henblik på at opnå rimelig sikkerhed for, at regnskabet som helhed ikke indeholder væsentlig fejlinformation, uanset om

årsagen er fejl eller besvigelser. For at leve op til dette ansvar skal revisor, jf. ISA 315, opnå en forståelse af virksomhedens interne kontroller, herunder hvordan ledelsen skaber og kommunikerer en kultur for integritet og etisk adfærd. I SMV'er betyder det, at revisors vurdering i højere grad må baseres på observationer af ledelsens holdninger og kontrolmiljøets tone snarere end på formaliserede procedurer.

Mange SMV'er har ikke økonomisk eller administrativ kapacitet til at etablere et omfattende internt kontrolsystem, som det kendes fra større virksomheder. Regnskabsfunktioner kan være samlet hos en medarbejder, og ledelsesovervågningen kan være uformel. ISA 315 understreger i den forbindelse, at revisor ved revision af SMV'er skal tage højde for virksomhedens størrelse, kompleksitet og kontrolmiljø, når risici for væsentlig fejlinformation vurderes.

Disse strukturelle karakteristika betyder, at revisors forståelse af virksomheden og dens kontrolmiljø bliver særlig central i SMV'er. Revisor bør fokusere på, hvordan kontrollerne faktisk fungerer i praksis, og i mindre grad på, hvor formelt systemet er beskrevet. Som COSO-rammeværket fremhæver, afhænger effektiv intern kontrol ikke alene af procedurer, men af virksomhedens kultur, etiske værdier og ledelsens holdning til kontrol.

Disse karakteristika danner rammen for det følgende afsnit, hvor fokus rettes mod konkrete svagheder i interne kontroller i SMV'er og de revisionsmæssige udfordringer, de medfører.

4.2 Svagheder i interne kontroller i SMV'er

Interne kontroller udgør fundamentet for en virksomheds evne til at forebygge og opdage fejl og besvigelser. COSO-rammeværket fremhæver fem centrale komponenter i et effektivt kontrolsystem: Kontrolmiljø, risikovurdering, kontrolaktiviteter, information og kommunikation samt overvågning. I praksis er det ofte mangler inden for disse områder, der øger risikoen for besvigelser i små og mellemstore virksomheder.

Flere studier peger på, at kontrolmiljøet i SMV'er generelt er mindre formaliseret end i større virksomheder, hvilket kan medføre en højere sårbarhed over for fejl og uregelmæssigheder (Collis et al., 2004). Manglende funktionsadskillelse, begrænset overvågning og utilstrækkelig dokumentation af interne procedurer er blandt de mest fremtrædende svagheder. ISA 315 kræver, at revisor opnår en forståelse af virksomhedens kontrolmiljø, herunder hvordan ledelsen kommunikerer forventninger til

integritet, etik og kompetence. Dette er ofte en udfordring i SMV'er, hvor ledelsens værdier og adfærd i praksis bliver synonym med virksomhedens kontrolkultur.

Et gennemgående problem er, at kontroller i mange SMV'er udføres tilfældigt, dvs. kun når behovet opstår, frem for at være en fast integreret del af virksomhedens processer. Dette gør kontrolsystemet personafhængigt og sårbart over for udskiftninger i personale og ændringer i arbejdsrutiner. Collis, Jarvis og Skerratt påpeger, at netop denne uformelle tilgang til kontrol skaber en "reaktiv kultur", hvor tiltag først implementeres efter fejl eller uregelmæssigheder er konstateret (Collis et al., 2004).

De gennemførte interviews bekræfter denne tendens. Flere revisorer udtrykte, at interne kontroller i SMV'er ofte bliver nedprioriteret til fordel for drift, og at kontrolfunktioner typisk udføres af en person, der både bogfører, afstemmer og godkender transaktioner. En anden bemærkede, at ejerledelsen ofte har et ønske om effektive kontroller, men at kontrolaktiviteter sjældent implementeres systematisk, fordi de opleves som tidskrævende i en travl hverdag (Se bilag 2-4).

En anden gennemgående udfordring er ledelsesoverstyring af kontroller, som fremhæves i ISA 240.32-33, som en iboende risiko i enhver virksomhed. I SMV'er forstærkes denne risiko, fordi ledelsen typisk har både adgang, autoritet og kendskab til systemerne, hvilket gør det muligt at tilsidesætte eksisterende kontroller. Når kontrolmiljøet bygger på tillid frem for uafhængig overvågning, bliver det vanskeligt for medarbejdere at sætte spørgsmålstejn ved ledelsens beslutninger, selv ved uregelmæssigheder.

Revisor står derfor over for en særlig udfordring i SMV'er: Hvordan vurderes kontrolmiljøet, når formelle kontroller er fraværende, og tillid udgør hovedmekanismen? ISA 315 pålægger revisor at identificere risici for væsentlig fejlinformation, uanset om disse stammer fra mangelfulde procedurer eller ledelsesadfærd. Det kræver en kombination af professionel skepsis og forståelse for virksomhedens kultur, struktur og ledelsesstil.

4.3 Sammenhængen mellem kontrolsvagheder og besvigelsesrisiko i SMV'er

De strukturelle og organisatoriske karakteristika, der præger små og mellemstore virksomheder, medfører en række iboende risici, som samlet øger sandsynligheden for, at besvigelser kan forekomme. Hvor de foregående afsnit beskrev de mest typiske kontrolsvagheder, herunder manglende funktionsadskillelse, begrænset overvågning og lav grad af formalisering, fokuserer dette

afsnit på, hvordan disse forhold i praksis skaber et miljø, hvor både fejl og bevidste besvigelser lettere kan finde sted.

Ifølge ISA 315 pålægges revisor at opnå en forståelse af virksomhedens kontrolmiljø og vurdere risikoen for væsentlig fejlinformation som følge af besvigelser eller fejl. Denne forståelse omfatter bl.a. vurdering af ledelsens integritet, virksomhedens etiske værdier og overordnede styringsstruktur. I SMV'er udfordres denne proces af den nære sammenhæng mellem ejer og ledelse, hvor magtkoncentrationen betyder, at de kontroller, der i større virksomheder udføres af uafhængige parter, her ofte samles hos én person. Dermed øges muligheden for ledelsesoverstyring som ISA 240.32-33 fremhæver som en uundgåelig risiko i enhver revision.

Set i lyset af Fraud Triangle og Fraud Diamond bliver konsekvenserne af disse kontrolsvagheder tydelige. SMV'er udgør et miljø, hvor de fire grundlæggende elementer, som er pres, mulighed, rationalisering og kapacitet, ofte eksisterer samtidigt. Det økonomiske pres opstår, når virksomheden er afhængig af ejerlederens private økonomi, eller når kortsigtede finansielle mål prioriteres højt. Mulighelementet forstærkes af den begrænsede funktionsadskillelse, hvor én person kan godkende, udføre og bogføre betalinger uden kontrol fra andre.

Rationaliseringselementet ses i den kultur, hvor økonomiske uregelmæssigheder ofte opfattes som midlertidige eller ubetydelige (Wells, 2017). Flere af de interviewede revisorer beskrev, hvordan medarbejdere og ledere i SMV'er undertiden retfærdiggør små brud på procedurerne med argumenter som "det er jo bare mig, der gør det alligevel". Denne rationalisering forstærkes af den personlige tillidskultur, som mange SMV'er er bygget op omkring.

Samtidig bidrager SMV'ers ressourcebegrænsninger til, at kontrolsystemer ofte designs med fokus på effektivitet frem for forebyggelse. Dette skaber et miljø, hvor uregelmæssigheder let kan overses, og hvor tillid bliver en erstatning for systematisk kontrol. Som en af de interviewede revisorer udtrykte det, at man stoler på hinanden, og det fungerer fint, indtil det en dag ikke gør (Se bilag 4). Denne tillidskultur forstærker risikoen for besvigelser, fordi manglende formalisering reducerer revisors mulighed for at identificere kontrolsvagheder gennem dokumentation og testning.

Kapacitetsselementet, der blev tilføjet i Fraud Diamond af Wolfe og Hermanson, er ligeledes centralt i SMV'er. De personer, der har adgang til systemer, nøgletal og finansielle dispositioner, er ofte de samme, der har den tekniske indsigt og organisatoriske autoritet til at omgå kontrollerne. Dermed

eksisterer både mulighed og evne til at gennemføre og skjule en besvigelse. Kombinationen af disse faktorer betyder, at risikoen for besvigelser i SMV'er ikke blot skyldes fravær af kontrolprocedurer, men i højere grad er forbundet med virksomhedens struktur, kultur og ledelsens adfærd (Wolfe & Hermanson, 2004).

Disse sammenhænge understøttes af COSO's rammeværk, som fremhæver kontrolmiljøet som det fundamentale element i forebyggelsen af besvigelser. Når ledelsen i SMV'er både har operativ og finansiell kontrol, svækkes dette fundament markant. I praksis betyder det, at selv velfungerende kontrolprocedurer kan omgås, hvis ledelsen vælger at tilsidesætte dem, hvilket er et forhold, der i ISA 240 beskrives som en iboende risiko for enhver revision.

Interviewmaterialet og spørgeskemaundersøgelsen peger i samme retning. Størstedelen af de adspurgte revisorer vurderede, at ejerlederen selv udgør en væsentlig besvigelsesrisiko, og at netop ledelsesoverstyring er den mest udfordrende risikofaktor at håndtere i praksis. En respondent bemærkede, at man kan lave nok så mange kontroller, men hvis direktøren selv kan ændre tallene, så mister de deres værdi (Se bilag 3). Dette vidner om, at besvigelsesrisikoen i SMV'er i høj grad er forankret i magt- og tillidsrelationer frem for tekniske kontrolmekanismer.

Det kan derfor udledes, at SMV'ers strukturelle forhold og ledelseskarakteristika skaber et betydeligt besvigelsespotentialer gennem tre hovedmekanismer:

1. **Magtkoncentration og ledelsesoverstyring,**
2. **Utilstrækkelig funktionsadskillelse og uafhængig kontrol, og**
3. **Tillidsbaserede, uformelle kontrolmiljøer.**

Disse forhold understøtter behovet for, at revisor anlægger en skærpet professionel skepsis og en risikobaseret tilgang i planlægningen af revisionen, jf. ISA 315 og ISA 240. I denne sammenhæng bliver revisorens forståelse af virksomhedens kultur, kontrolmiljø og ledelsesintegritet afgørende for at kunne identificere og adressere de mest væsentlige besvigelsesrisici. Dette danner overgangen til det følgende afsnit, hvor revisors rolle, ansvar og professionelle dømmekraft behandles mere indgående.

4.4 Revisors udfordringer i SMV'er

Revisionen af SMV'er adskiller sig markant fra revisionen af større virksomheder både i forhold til arbejdsvilkår, risikoprofil og forventninger til revisorens rolle. SMV'er er typisk præget af begrænsede ressourcer, høj grad af personafhængighed og en ejerlederstruktur, hvor ledelse og ejerskab ofte er sammenfaldende. Disse forhold skaber et kontrolmiljø, hvor revisor skal navigere i et komplekst spændingsfelt mellem tillid og skepsis, effektivitet og grundighed, rådgivning og uafhængighed (Eilifsen et al., 2013).

En væsentlig udfordring består i manglende dokumentation og formalisering af kontroller. Mange SMV'er har uformelle procedurer, hvor kontrolaktiviteter ikke dokumenteres systematisk, og beslutninger ofte træffes mundtligt. Dette gør det vanskeligt for revisor at indhente tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis, som krævet i ISA 500. Ifølge ISA 315.14 skal revisor opnå en forståelse af virksomhedens kontrolmiljø, herunder ledelsens holdning til intern kontrol og etisk adfærd. I SMV'er betyder det i praksis, at revisor må basere sin vurdering på observationer og ledelsessamtaler frem for skriftlig dokumentation.

Funktionsadskillelse som central udfordring

Blandt de mest fremtrædende kontrolsvagheder i SMV'er er manglende funktionsadskillelse et princip, der i sin kerne handler om at adskille godkendelse, bogføring og betaling, så ingen enkeltperson har mulighed for at gennemføre og skjule en uregelmæssighed (COSO, 2017). Ifølge ACFE er netop fraværet af funktionsadskillelse den mest almindelige bagvedliggende årsag til besvigelser i mindre virksomheder (ACFE, 2020). I interviews pegede revisorerne på dette som den største svaghed i SMV'er.

Dette synspunkt blev bekræftet i spørgeskemaundersøgelsen, hvor over 70 % af deltagerne vurderede, at funktionsadskillelse var det svageste kontrolområde i SMV'er, efterfulgt af bankfuldmagter og stamdataregistrering. Denne empiriske tendens afspejler det, ISA 240.32-33 advarer om. Selv hvor der findes kontroller, kan ledelsen tilsidesætte dem, hvis der ikke eksisterer tilstrækkelig uafhængighed eller dobbeltkontrol i processerne. Det betyder, at revisor i SMV'er må anlægge en mere kvalitativ og dømmekraftsbaseret vurdering af, hvorvidt eksisterende kontroller reelt fungerer efter hensigten.

Forventningspres og professionel skepsis

Et andet centralt tema er revisors udfordring med at opretholde professionel skepsis i tætte relationer til ejerledelsen. I mange SMV'er udvikles der over tid en stærk tillidsrelation mellem revisor og virksomheden, hvilket både kan være en styrke og en svaghed. Ifølge ISA 200.13L skal revisor bevare en kritisk indstilling og være opmærksom på forhold, der kan indikere fejlinformation som følge af besvigelser. Dette krav kan dog være vanskeligt at efterleve i praksis, når samarbejdet har en personlig karakter.

Denne udfordring forstærkes af det forventningspres, som både klienter og offentligheden lægger på revisor. Mange forventer, at revisionen opdager enhver form for besvigelse, selvom ISA 240 kun pålægger revisor at opnå "rimelig sikkerhed" for, at regnskabet som helhed ikke indeholder væsentlige fejl. Eilifsen et al. påpeger, at denne forventningskløft mellem revisors faktiske ansvar og omverdenens forventninger er en af professionens mest vedvarende udfordringer - særligt i SMV'er, hvor revisor ofte er virksomhedens eneste finansielle rådgiver (Eilifsen et al., 2013).

Ressourcepres og anvendelse af standarder i praksis

SMV'er opererer typisk med væsentligt færre ressourcer end større virksomheder, hvilket også påvirker revisors arbejde. Revisor må ofte udføre en effektiv, men stadig tilstrækkelig revision inden for begrænsede økonomiske rammer. ISA 315 og ISA 330 kræver, at revisor tilpasser sine revisionshandlinger til virksomhedens størrelse og risikoprofil. Dette betyder, at revisionen i mange tilfælde bliver mere observationel og analytisk end test baseret.

Eilifsen et al. beskriver dette som en "proportionel revisionsstrategi", hvor revisor fokuserer på de mest væsentlige risici og anvender sin erfaring og professionelle dømmekraft til at kompensere for begrænset dokumentation. I praksis betyder det, at revisor i højere grad vurderer virksomhedens kontrolmiljø ud fra ledelsens integritet og adfærd frem for formelle systemer (Eilifsen et al., 2013).

Forebyggelse gennem dialog, rådgivning og teknologi

Selvom revisionen af SMV'er indebærer væsentlige udfordringer, giver den også mulighed for at arbejde forebyggende mod besvigelser. COSO fremhæver, at en åben dialog mellem revisor og ledelse kan styrke virksomhedens kontrolmiljø og reducere risikoen for fejl og svig. Flere af de adspurgte revisorer pegede på, at revisors rådgivende rolle er et af de mest effektive værktøjer til at forebygge besvigelser (Se bilag 2-4).

Samtidig åbner den teknologiske udvikling for nye redskaber. ACFE dokumenterer, at virksomheder, der aktivt bruger dataanalyse, reducerer tab ved besvigelser med op til 50 % (ACFE, 2020). For SMV'er kan sådanne løsninger være en måde at kompensere for manglende manuelle kontroller.

5. Empirisk analyse

Hvor kapitel 3 og 4 har redegjort for de teoretiske og lovgivningsmæssige rammer for revisors arbejde med besvigelser i SMV'er, søger dette kapitel at undersøge, hvordan disse forhold udspiller sig i praksis. Formålet er at belyse revisorers oplevelser, vurderinger og håndtering af besvigelsesrisici i mindre og mellemstore virksomheder med særligt fokus på interne kontroller, ledelsesoverstyring, forventningskløften og revisors forebyggende rolle.

Empirien består af tre kvalitative interviews og en spørgeskemaundersøgelse. Kombinationen af kvalitative og kvantitative data muliggør en bred og nuanceret forståelse af problemstillingen. Hvor spørgeskemaundersøgelsen afdækker generelle tendenser i revisorers erfaringer, bidrager interviewene med dybdegående refleksioner om årsager, udfordringer og praksisnære dilemmaer.

5.1 Formål og metode

Formålet med den empiriske undersøgelse er at opnå en dybere forståelse af, hvordan revisorer i praksis identificerer, vurderer og håndterer risikoen for besvigelser i små og mellemstore virksomheder. Undersøgelsen søger desuden at belyse, hvordan forventningskløften mellem revisor og interessenter opleves i praksis, samt hvordan revisors rolle påvirkes af virksomhedens størrelse, kontrolmiljø og ledelsesstruktur.

Undersøgelsen fungerer dermed som et bindeled mellem den teoretiske forståelse af besvigelser og revisionsstandardernes krav og den virkelighed, revisor står overfor i arbejdet med SMV'er.

5.1.1 Metodisk tilgang

Der er anvendt en sekventiel flertrinsmetode, hvor kvalitative interviews blev gennemført som første fase, efterfulgt af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse. Denne rækkefølge følger et sekventielt eksplorativt mixed methods-design, hvor de kvalitative fund danner grundlaget for udviklingen af den efterfølgende kvantitative dataindsamling (Creswell & Plano Clark, 2018). Interviewene gav detaljeret indsigt i revisorernes erfaringer og opfattelser af besvigelsesrisici, interne kontroller og

forventningskløften, hvilket efterfølgende blev omsat til konkrete spørgsmål og temaer i spørgeskemaet.

Den efterfølgende spørgeskemaundersøgelse havde til formål at teste, uddybe og validere de mønstre, der fremkom i interviewene, og dermed kombinere dybde (fra interviewene) og bredde (fra spørgeskemaet).

5.1.2 Kvalitativ del - interviews

Den første del af undersøgelsen bestod af tre semistrukturerede interviews med erfarne revisorer fra forskellige typer revisionsvirksomheder:

- en senior manager fra et Big4-firma,
- en partner fra et mellemstort revisionshus, og
- en statsautoriseret revisor fra et mindre lokalt firma.

Interviewene havde fokus på revisorerens praktiske erfaringer med besvigelser, deres vurdering af kontrolsvagheder i SMV'er samt deres syn på forventningskløften og revisors professionelle ansvar. Ved at vælge respondenter fra forskellige typer revisionsfirmaer blev det muligt at sammenligne, hvordan virksomhedsstruktur og ressourcer påvirker håndteringen af besvigelserisici. Interviewspørgsmålene, der dannede rammen for dataindsamlingen, fremgår af bilag 1.

Interviewene blev optaget, transskriberet og kodet tematisk ud fra de hovedtemaer, der senere dannede rammen for spørgeskemaet:

1. Interne kontroller og besvigelserisiko
2. Revisors rolle og besvigelsestyper
3. Forventningskløften og ansvar
4. Forebyggelse og fremtidige tendenser

5.1.3 Kvantitativ del - spørgeskemaundersøgelse

På baggrund af interviewresultaterne blev der udarbejdet et spørgeskema, som blev udsendt til revisorer fra både store, mellemstore og mindre revisionshuse. Spørgeskemaet blev struktureret omkring de samme temaer som interviewene, men i en mere standardiseret form for at muliggøre kvantitativ analyse.

I alt 56 revisorer deltog i undersøgelsen, heraf 53 via spørgeskema og 3 via interview. Deltagerne repræsenterede en bred faglig og organisatorisk spredning fra assistenter til partnere, hvilket giver et alsidigt indblik i revisionspraksis på tværs af niveauer og virksomhedstyper. De specifikke spørgsmål, der indgik i spørgeskemaet, kan ses i bilag 5.

5.1.4 Validitet og begrænsninger

Ved at kombinere kvalitative og kvantitative data er undersøgelsens validitet styrket gennem metodisk triangulering. Interviewene bidrager med dybdegående indsigt, mens spørgeskemaet muliggør en mere repræsentativ vurdering af generelle tendenser (Aarhus Universitet, 2025).

Dog skal det anerkendes, at undersøgelsen har visse begrænsninger:

- Antallet af interviews er begrænset, hvilket reducerer generaliserbarheden.
- Spørgeskemadata er baseret på selvrapportering, hvilket kan indebære bias i vurderingen af egne revisionsprocedurer.
- Undersøgelsen omhandler primært danske forhold og kan derfor ikke uden videre overføres til andre jurisdiktioner.

På trods af disse begrænsninger vurderes undersøgelsen at give et solidt og praksisnært indblik i revisorers oplevelser med besvigelser i SMV'er. De følgende afsnit (5.2–5.4) præsenterer først respondenterne, dernæst hovedresultaterne fra interviewene og til sidst spørgeskemaundersøgelsens tendenser.

5.2 Præsentation af respondenter

Den empiriske undersøgelse bygger på bidrag fra i alt 56 respondenter, hvoraf 3 deltog i kvalitative interviews og 53 besvarede spørgeskemaet. Respondenterne repræsenterer forskellige typer revisionsfirmaer og besidder varierende erfaring, stilling og kundegrundlag. Denne sammensætning muliggør en belysning af både praksisnære erfaringer og mere generelle tendenser i branchen.

5.2.1 Interviewpersoner

De tre interviews blev gennemført med erfarne revisorer fra tre forskellige typer revisionsfirmaer for at belyse eventuelle forskelle i arbejdsmetoder, kontrolmiljø og oplevet risiko for besvigelser.

- En senior manager fra et Big4-firma, der har mellem 10 og 15 års erfaring og beskæftiger sig med revision af både SMV'er og større koncerner.
- En partner fra et mellemstort revisionshus, med over 15 års erfaring og et særligt fokus på ejerledede virksomheder.
- En statsautoriseret revisor fra et mindre lokalt revisionsfirma

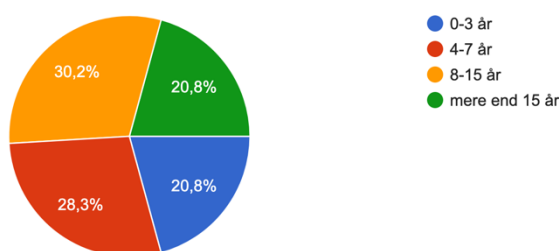
Denne sammensætning giver et bredt perspektiv på revisionsarbejdet i praksis, fra de ressourcetunge rammer i Big4 til de mere personbårne samarbejder i mindre revisionshuse. Interviewene blev gennemført som semistrukturerede samtaler, hvilket gav mulighed for at følge op på interessante pointer og uddybe revisorernes personlige erfaringer med besvigelser, kontrolmiljø og forventningskløft.

Udsagnene fra interviewene dannede grundlaget for udviklingen af spørgeskemaet, som i næste fase blev anvendt til at undersøge, om disse tendenser også kunne genfindes bredere i branchen.

5.2.2 Spørgeskemadeltagere

Spørgeskemaundersøgelsen blev udsendt til revisorer i både store, mellemstore og mindre revisionsfirmaer. I alt 53 revisorer deltog i undersøgelsen. Respondenterne repræsenterede et bredt spænd af erfaring og organisatoriske roller, fra nyuddannede assistenter til partnere med over 15 års erfaring, hvilket kan ses på figuren under.

Hvor mange års erfaring har du som revisor?
53 svar



Figur 3: Egen tilvirkning fra spørgeskema

Omkring 60 % af respondenterne havde mellem 8 og 15 års erfaring i branchen, hvilket sikrer en respondentgruppe med både faglig tyngde og praktisk indsigt. Stillingsfordelingen viser en overvægt af managere, senior managere og partnere, mens en mindre

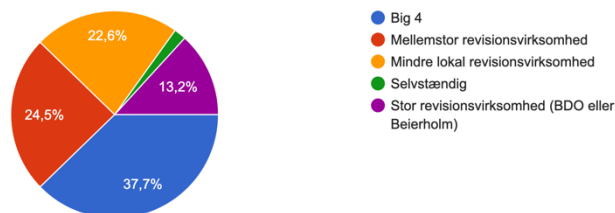
gruppe består af revisorer og assistenter, hvilket giver et afbalanceret billede af både ledelsesmæssige og operationelle perspektiver.

Respondenterne kommer fra:

- 40 % Big4-firmaer,
- 35 % mellemstore revisionshuse, og
- 25 % mindre, lokalt forankrede revisionsfirmaer.

Hvilken type revisionsvirksomhed arbejder du primært i?

53 svar

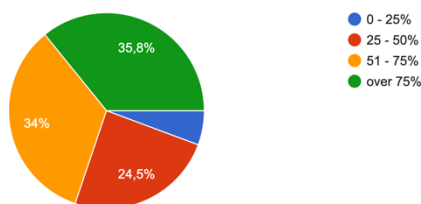


Figur 4: Egen tilvirkning fra spørgeskema

For langt de fleste deltagere udgør SMV'er hovedparten af kundeporteføljen (over 50 % af klientgrundlaget). Dermed er de velpositionerede til at vurdere, hvordan kontrolmiljøet i mindre virksomheder påvirker risikoen for besvigelser. Dette kan ses på billedet under:

Hvor stor en andel af dine klienter udgøres cirka af små og mellemstore virksomheder (SMV'er)?

53 svar



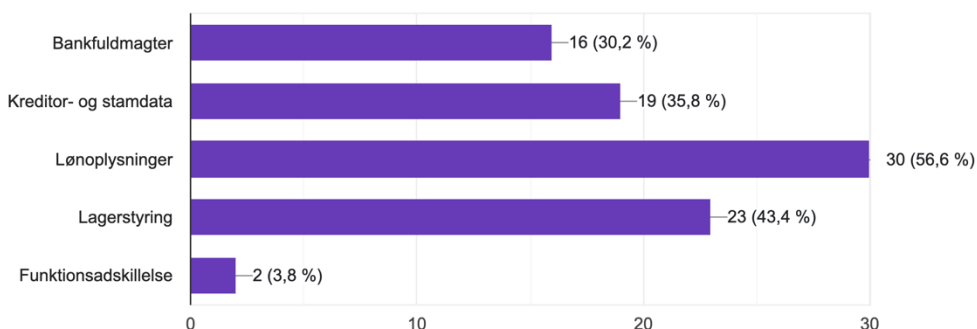
Figur 5: Egen tilvirkning fra spørgeskema

Omkring halvdelen (53 %) af respondenterne har tidligere oplevet mindst én konkret besvigelssag i deres karriere. Dette indikerer, at mange respondenter har praktisk erfaring med besvigelssager.

De mest fremhævede risikoområder var funktionsadskillelse, bankfuldmagter, lønkontrol og kreditorstyring. Dette fremgår af figur 11. Her er det dog vigtigt at nævne, at funktionsadskillelse ikke var en valgmulighed i dette spørgsmål, da det var i foregående spørgsmål. Dog var der to der følte for at skrive denne på, da de så den som den mest relevante.

Hvilke interne kontrolområder vurderer du typisk som svagest i SMV'er?

53 svar



Figur 6: Egen tilvirkning fra spørgeskema

5.3 Analyse af interviewdata

De tre gennemførte interviews giver et nuanceret billede af revisors praktiske arbejde med at identificere og håndtere besvigelserisici i SMV'er. Interviewene understøtter i høj grad de pointer, som fremgår af både ISA 240, ISA 315, Fraud Triangle og den generelle litteratur om interne kontroller i mindre virksomheder. Samtidig fremkommer der en række praktiske erfaringer, som bidrager til at forklare, hvorfor besvigelser ofte er vanskelige at opdage i SMV'er, og hvilke begrænsninger revisor reelt arbejder under.

Et centralt forhold, som alle interviewpersoner vender tilbage til, er den manglende funktionsadskillelse i SMV'er. Dette beskrives som både udbredt og strukturelt betinget. En af revisorerne udtrykker det meget direkte, da han understreger, at "det bedste revisionsvåben der findes, er funktionsadskillelse" (Se bilag 3), men at dette netop er det, SMV'er sjældent har mulighed for at etablere. I praksis betyder det, at én medarbejder, ofte bogholderen eller ejeren selv, både kan oprette leverandører, godkende betalinger og bogføre transaktioner. Denne observation harmonerer med forskning, der viser, at små virksomheder generelt er karakteriseret ved simple systemer og høj grad af personafhængighed, hvor der er større risici for medarbejderbesvigelser, jf. ISA 240.A14.

Interviewene viser, at disse forhold ikke blot er en teoretisk risiko, men en regelret hverdagssituation, som revisorerne ofte møder. En revisor fra BDO formulerede det således: ”En person har ofte adgang til både at oprette leverandører, godkende betalinger og bogføre transaktioner. Det skaber en reel risiko for både fejl og bevidst svig” (Se bilag 4).

Dette hænger tæt sammen med den anden centrale udfordring: risikoen for ledelsesoverstyring. I teorien fremhæves dette som en iboende risiko i alle virksomheder, men revisorerne peger på, at problemet er langt mere markant i SMV’er, hvor ejerlederen både har den formelle og den uformelle magt. En revisor beskriver, hvordan en ”stærk ejerleder” kan ”trumle” beslutninger igennem og påvirke medarbejdere til at acceptere dispositioner, der ikke er korrekte (Se bilag 3). Dette stemmer overens med ISA 240’s fokus på management override som en væsentlig risikofaktor, men interviewene nuancerer billedet ved at pointere, at override i SMV’er ofte ikke er avanceret eller teknisk, men ovenikøbet maskeret som praktiske løsninger, som medarbejderne accepterer af loyalitet eller frygt. Dermed bliver kontrollen i praksis ikke kun et spørgsmål om systemer, men om kultur, relationer og magtdynamik.

Interviewpersonerne fortæller også, at ISA-standarderne, særligt ISA 240 og ISA 315, fungerer som nødvendige rammer, men ikke altid som praktiske værktøjer i SMV-revision. En revisor bemærker, at spørgsmålet om, hvordan man konkret bruger ISA 240 i SMV’er, ”er fandme et godt spørgsmål”, hvilket peger på en oplevelse af, at standardens formelle krav ikke altid kan operationaliseres i mindre virksomheder (Se bilag 3). Derimod anvendes standarderne som en tankegang frem for en detaljeret manual. Dette genfindes i litteraturen, hvor proportionalitet og professional judgement fremhæves som centrale elementer i SMV-revision. Samtidig peger interviewene på en vis erkendelse af, at nogle af ISA 240’s krav, f.eks. identificering af komplekse manipulationsmønstre, er vanskelige at indfri, når revisionsbeviserne primært er baseret på tillid til ledelsen kombineret med simple bogføringssystemer.

Et andet gennemgående træk i interviewene er beskrivelser af konkrete besvigelsessager. Det interessante er ikke blot, at revisorerne har oplevet dem, men hvordan de opdages. Ingen beskriver, at avancerede revisionshandlinger var årsagen til opdagelsen. Tværtimod kommer sagerne frem gennem tilfældigheder, undren eller individuelle observationer. For eksempel beskriver en revisor en større momssvigssag, der blev opdaget, fordi en yngre medarbejder tilfældigt undrede sig over en række bankposter. Et andet eksempel involverer ændringer i kreditorstamdata, som først blev

opdaget, fordi banken reagerede på en usædvanlig overførsel. Disse eksempler illustrerer den praktiske udfordring, som også fremhæves i ISA 240: Besvigelser er designet til at blive skjult, og selv betydelige svig kan gennemføres uden at efterlade tydelige spor i bogføringen.

Interviewpersonerne peger også på forventningskløften som et betydeligt problem. Flere oplever, at klienterne tror, at revisor “skal finde alt”, og at offentligheden ofte stiller spørgsmålet “hvor var revisor?”, når en besvigelser opdages (Se bilag 4). Dette forventningspres harmonerer med den teoretiske problemstilling om forventningskløften, men interviewene tilføjer en anden side, nemlig fra det praktiske: Revisorerne føler sig til tider fanget mellem kravene om rimelig sikkerhed og klientrelationens betydning for samarbejdet. En revisor formulerer det således, at hvis en ejer “løber dig fuldstændig op i snotten” (Se bilag 3), kan det være vanskeligt at stå fast, især i små lokalsamfund, hvor revisor og klient kender hinanden privat. Det viser, at forventningskløften ikke alene handler om faglig forståelse, men også om sociale og kommercielle forhold, der ikke fremgår eksplicit af ISA-standarderne. En af de interviewede formulerede det meget præcist: ”Det virker lidt som den forventningskløft der har været mellem revisor og kunde og omverden. Den er nok universel og har været der længe, men om vi som branche kan kommunikere bedre og være med til og lukke det forventningsgap det er jo interessant” (Se bilag 2).

Interviewene peger samtidig på flere praksisnære tiltag, som både er realistiske og forankret i praksis. Revisorerne nævner især øget brug af teknologi og dataanalyse som fremtidige redskaber. En revisor påpeger, at AI-baserede værktøjer allerede er i brug i andre fag og forventes at spille en større rolle i revision. Samtidig nævnes mere direkte tiltag som ekstern bogføring, bedre opdatering af bank- og systemfuldmagter og øget fokus på adfærdsmæssige signaler. Disse forslag ligger i tråd med både COSO-tankegangen og nyere forskningspointer om, at teknologiske hjælpemidler og adfærdsforsståelse i stigende grad supplerer traditionelle revisionshandlinger. Fælles for forslagene er, at de anerkender proportionalitetshensynet i SMV’er: Løsningerne skal være pragmatiske, realistiske og tilpasset virksomhedens størrelse.

De tydeligste kontrolforbedringer, som revisorerne pegede på:

- 2-personers godkendelse af betalinger
- Månedlig kontoafstemning udført af en anden end bogholderen
- Adgangsbegrænsninger i økonomisystemet
- Teknologiske løsninger som kun store huse havde adgang til før i tiden

Interviewene viser yderligere et klart billede af revisionspraksis i SMV'er, hvor hoved fundene ses som:

1. Mest fremtrædende kontrolsvaghed: Manglende funktionsadskillelse
2. Revisors største udfordring: Professionel skepsis under tæt relation
3. Udbredt og vedvarende forventningskløft
4. Forebyggelse kræver både kultur, kontroller og teknologi

5.4 Spørgeskemaundersøgelsen

5.4.1 Formål og placering i undersøgelsen

Spørgeskemaundersøgelsen har til formål at supplere interviewfundene med et bredere datagrundlag og undersøge, om de tendenser, der fremkom i interviewene, også kan genfindes blandt en større gruppe revisorer med erfaring i revision af SMV'er. Hvor interviewene bidrog med dybdegående indsigter og praksisnære refleksioner, giver spørgeskemaet mulighed for at identificere mere generelle mønstre og vurdere, om de individuelle udsagn afspejler en bredere professionel praksis. Dermed fungerer spørgeskemaet som en validerende del af undersøgelsens mixed methods-design, hvor teori, interviews og spørgeskemadata tilsammen skaber et mere robust grundlag for analysen (Harvard, 2025).

Da metodevalg og dataproces allerede er beskrevet i afsnit 5.1, fokuserer dette afsnit primært på resultater og analyse. Spørgeskemaet blev besvaret af 53 revisorer på tværs af revisionshuse, senioriteter og erfaringstyper, hvilket giver et solidt materiale til at analysere centrale temaer om interne kontroller, besvigelserisici, revisors rolle og fremtidige muligheder for besvigelserforebyggelse.

5.4.2 Resultater og analyse

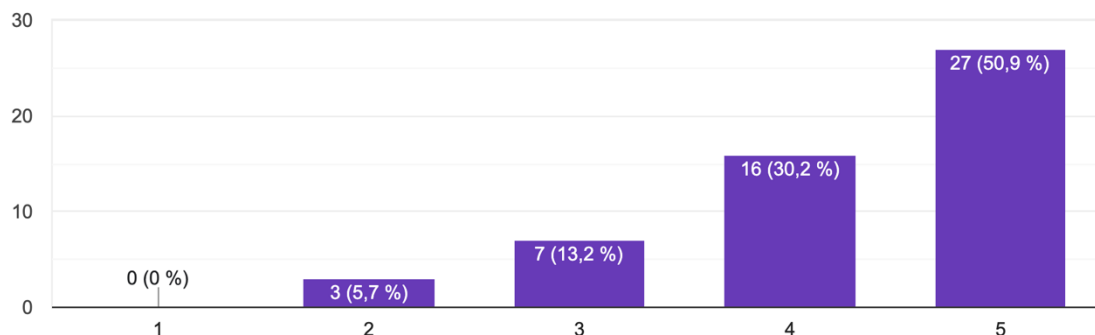
For at sikre sammenlignelighed med interviewanalysen præsenteres spørgeskemaresultaterne tematiseret efter samme struktur.

Tema 1: Interne kontroller og besvigelserisiko

Et af spørgeskemaets mest markante resultater er, at funktionsadskillelse entydigt identificeres som den svageste kontrol i SMV'er. Over 50% af respondenterne angiver, at manglende funktionsadskillelse øger risikoen for besvigelser i meget høj grad, og ingen satte den på slet ikke.

I hvor høj grad vurderer du, at manglende funktionsadskillelse øger risikoen for besvigelser i SMV'er? (Skala 1–5: Slet ikke – I meget høj grad)

53 svar



Figur 7: Egen tilvirkning fra spørgeskema

Figur 8 viser, hvilke interne kontrolområder revisorerne typisk vurderer som de svageste i SMV'er. Resultaterne peger på, at lønområdet fremstår som det mest udsatte kontrolpunkt, idet hele 56,6 % angiver lønoplysninger som et risikofyldt område. Dette understøtter interviewmaterialet, hvor flere revisorer fremhævede netop lønprocessen som særlig sårbar, fordi den ofte håndteres af én person uden systematiske afstemninger eller kontrolopfølgning.

Derudover vurderer 43,4 % at lagerstyring er svagt kontrolleret, hvilket er i tråd med kendte udfordringer i SMV'er, hvor manglende dokumentation, manuelle processer og begrænsede kontrolspor ofte øger risikoen for fejl og misbrug. Også kreditor- og stamdata (35,8 %) samt bankfuldmagter (30,2 %) fremhæves som centrale risikoområder.

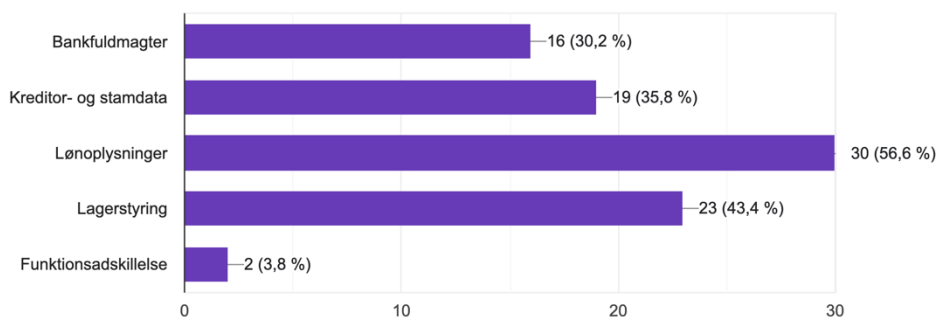
Det er væsentligt at bemærke, at funktionsadskillelse ikke indgik som en foruddefineret svarmulighed i dette spørgsmål. Alligevel blev den skrevet ind manuelt af flere respondenter, dog i lavere antal (3,8 %). Den begrænsede repræsentation skyldes således ikke, at funktionsadskillelse vurderes som uvæsentlig, men at spørgsmålets format krævede en aktiv tilføjelse af denne kategori. Dette

understreger faktisk, hvor centralt konceptet er for revisorerne: selv når det ikke præsenteres som valgmulighed, anses det af flere som en så væsentlig kontrolsvaghed, at det nævnes alligevel.

Figuren viser, at de mest udsatte kontrolområder typisk er kendetegnet ved, at de mest udsatte kontrolområder er dem, hvor én person håndterer både registrering, godkendelse og afstemning, som ses som en strukturel problematik, der også knytter sig direkte til funktionsadskillelse. Resultaterne viser et kontrolmiljø, hvor svage og uformelle processer øger risikoen for fejl og besvigelser, helt i tråd med ISA 315's vurdering af SMV'er.

Hvilke interne kontrolområder vurderer du typisk som svagest i SMV'er?

53 svar



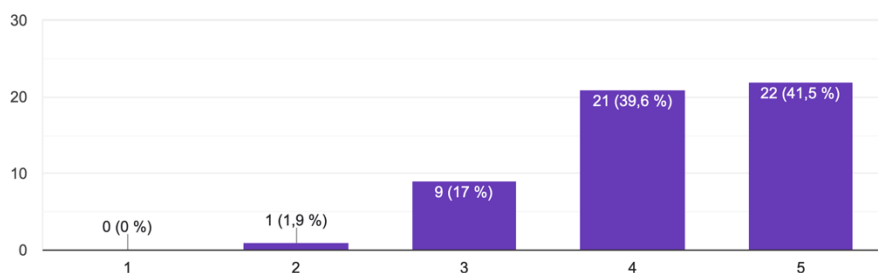
Figur 8: Egen tilvirkning fra spørgeskema

Resultatet understøtter samtidig den teoretiske forståelse af SMV'er som virksomheder med uformelle strukturer og begrænsede administrative ressourcer (Collis et al., 2004). Manglen på funktionsadskillelse øger risikoen for både fejl og besvigelser, da samme person ofte kan initiere, bogføre og godkende transaktioner, som er en direkte svækkelse af flere af COSO's komponenter, herunder "kontrolaktiviteter" og "overvågning".

Resultaterne i figur 9 viser tydeligt, at kontrollernes svagheder i SMV'er primært vurderes at skyldes begrænsede ressourcer frem for manglende risikobevisthed. Hele 81 % af respondenterne angiver en score på 4 eller 5, hvilket indikerer en udbredt opfattelse af, at virksomhedernes størrelse og økonomiske kapacitet er afgørende barrierer for etablering af solide kontroller. Kun 1 respondent placerer sig i den lave ende af skalaen. Det understreger et billede, der også fremkom i interviewene. Mange SMV'er er opmærksomme på risici, men mangler tid, systemer og bemanning til at omsætte denne viden til strukturerede kontrolprocesser.

I hvor høj grad oplever du, at kontrolsvagheder i SMV'er primært skyldes begrænsede ressourcer frem for manglende bevidsthed om risiko? (Skala 1–5: Slet ikke – I meget høj grad)

53 svar



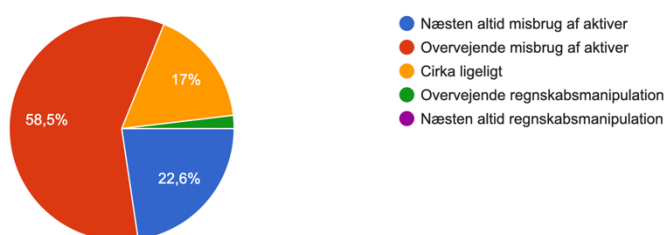
Figur 9: Egen tilvirkning fra spørgeskema

Tema 2: Revisors vurdering af besvigelsestyper

I spørgeskemaet vurderer over 80 % af respondenterne, at besvigelser i SMV'er overvejende eller næsten altid skyldes misbrug af aktiver frem for regnskabsmanipulation. 17 % angiver, at regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver er cirka ligeligt og 2 respondenter skriver overvejende regnskabsmanipulation. Denne fordeling afspejler godt de tal, som ACFE har dokumenteret internationalt, hvor misbrug af aktiver står for ca. 86 % af besvigelssagerne globalt (ACFE, 2020).

Hvor ofte vurderer du, at besvigelser i SMV'er skyldes misbrug af aktiver frem for regnskabsmanipulation?

53 svar

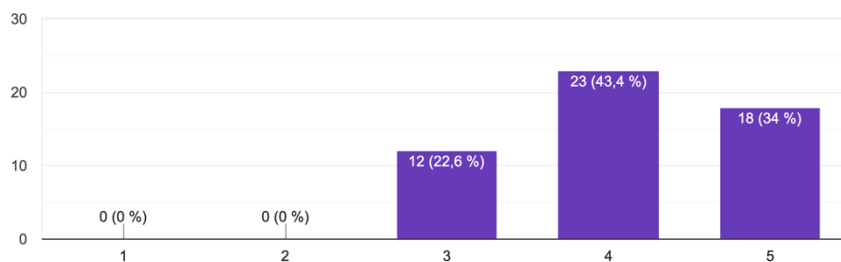


Figur 10: Egen tilvirkning fra spørgeskema

Resultaterne indikerer, at revisorerne anerkender misbrug af aktiver som den mest almindelige risiko i SMV'er. Dette stemmer også overens med interviewmaterialet, hvor særligt lager, likvide beholdninger og betalingsrutiner blev fremhævet som udsatte områder.

Et interessant fund er dog, at flere af respondenterne vurderer, at ledelsen i SMV'er i stigende grad udgør en besvigelsesrisiko. På skalaen 1–5, hvor 5 betyder "i meget høj grad", svarer 77,4 % med 4 eller 5, hvor resterende svarer neutralt (Se figur 11). Dette peger på udbredt bekymring for ledelsesoverstyring, som er et forhold der harmonerer med ISA 240's fremhævelse af, at ledelsen altid skal betragtes som en potentiel risiko, samt Fraud Diamond-modellens argument om, at ledelsens kapacitet og adgang gør dem særligt risikofyldte (Wolfe & Hermanson, 2004).

I hvor høj grad oplever du, at ejerledelsen selv udgør en besvigelsesrisiko i SMV'er? (Skala 1–5: Slet ikke – I meget høj grad)
53 svar



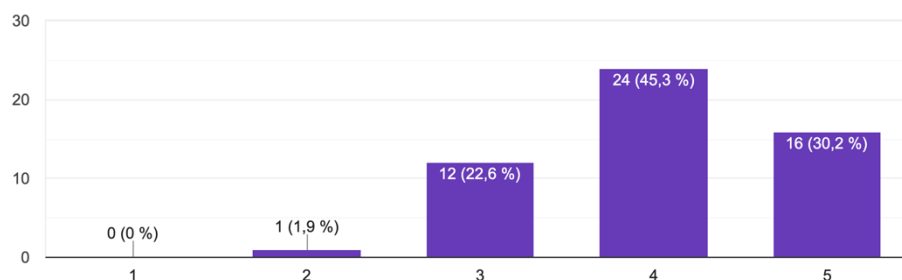
Figur 11: Egen tilvirkning fra spørgeskema

Tema 3: Forventningskløften og revisors ansvar

Spørgeskemaresultaterne indikerer, at forventningskløften fortsat er en væsentlig udfordring i revisionsbranchen. En stor del af respondenterne angiver, at offentligheden og virksomhedsledere i høj grad har urealistiske forventninger til revisors evne til at identificere besvigelser. Hele 75 % placerer sig på niveau 4 eller 5 på spørgsmålet om urealistiske forventninger, hvilket viser, at problemstillingen opleves som markant i praksis (Se figur 12).

I hvor høj grad oplever du, at klienter eller offentligheden har urealistiske forventninger til revisors evne til at opdage besvigelser? (Skala 1–5: Slet ikke – I meget høj grad)

53 svar

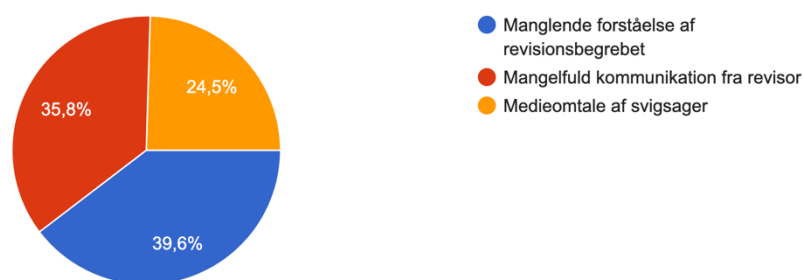


Figur 12: Egen tilvirkning fra spørgeskema

Når respondenterne skal pege på de faktorer, der i størst grad bidrager til forventningskløften, vurderes manglende forståelse af revisionsbegrebet som den mest betydningsfulde årsag (ca. 40 %), efterfulgt af mangelfuld kommunikation fra revisor (ca. 36 %) og medieomtale af svigsager (ca. 25 %). Resultatet understøtter eksisterende forskning, herunder Warming-Rasmussen og Bøg & Kiertzner, der begge fremhæver, at forventningskløften i høj grad skyldes utilstrækkelig indsigt i revisors reelle opgaver og begrænsninger (Bøg & Kiertzner, 2007).

Hvilken af følgende faktorer bidrager mest til forventningskløften efter din opfattelse?

53 svar

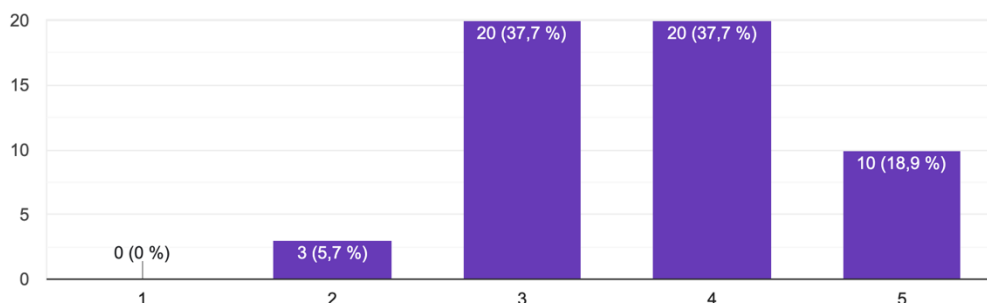


Figur 13: Egen tilvirkning fra spørgeskema

Respondenternes oplevelse af forventningskløften afspejler sig også i vurderingen af det pres, revisorer møder i praksis. Over halvdelen oplever “ofte” eller “i høj grad”, at revisor forventes at handle ud over kravene i standarderne, særligt i situationer, hvor der opstår mistanke om besvigelser. Dette stemmer overens med interviewene, hvor flere revisorer beskrev et klientpres, især fra ejerledere, når der opstår usikkerhed om regnskabsposter eller interne kontroller.

I hvor høj grad oplever du, at revisorer presses til at gå længere end standarderne (fx ISA 240) tilsiger, når der er mistanke om besvigelser? (Skala 1–5: Slet ikke – I meget høj grad)

53 svar



Figur 14: Egen tilvirkning fra spørgeskema

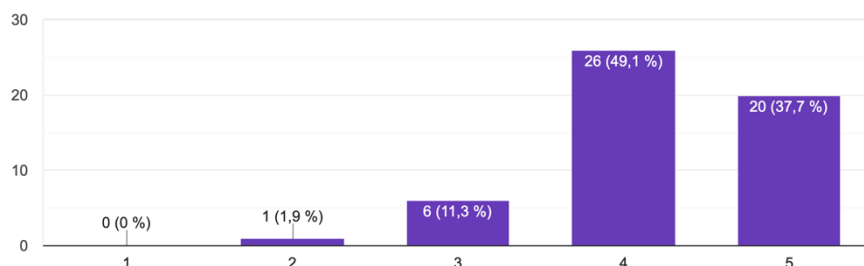
Resultaterne viser, at forventningskløften er til stede i praksis og påvirker revisors arbejdsvilkår. Revisorerne befinder sig ofte i et krydspres mellem eksterne forventninger om opdagelse af besvigelser og de revisionsstandards, der fastlægger opgavens ansvar og omfang. Dette afspejler den rolle, som kommunikation og forventningsafstemning spiller i revisionsopgaven.

Tema 4: Fremtidige værktøjer til besvigelserforebyggelse

Resultaterne fra spørgeskemaet peger på en klar forventning om, at teknologiske løsninger kommer til at spille en stadig vigtigere rolle i arbejdet med at identificere besvigelser i SMV'er. Hele 87 % af respondenterne vurderer i høj eller meget høj grad, at øget brug af dataanalyse og AI kan styrke revisors muligheder for at opdage uregelmæssigheder (Se figur 15). Denne markante opbakning indikerer en bred brancheforståelse af, at traditionelle kontroltilgange ikke længere er tilstrækkelige i et mere komplekst digitalt landskab.

I hvor høj grad vurderer du, at øget anvendelse af dataanalyse og AI kan bidrage til at identificere besvigelser i SMV'er? (Skala 1–5: Slet ikke – I meget høj grad)

53 svar

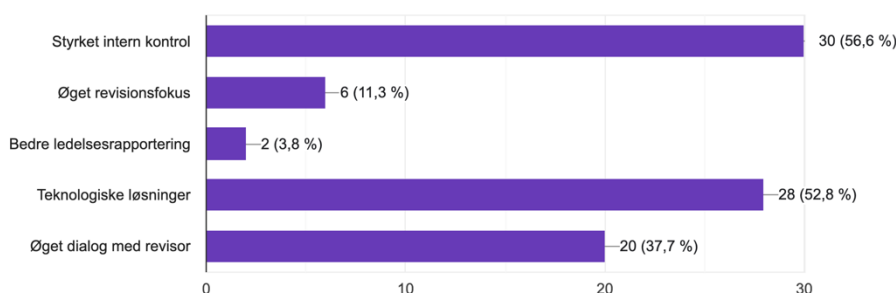


Figur 15: Egen tilvirkning fra spørgeskema

Når respondenterne vurderer, hvilke tiltag der mest effektivt kan reducere besvigelserisikoen, fremhæves styrket intern kontrol (57 %) og teknologiske løsninger (53 %) som de mest betydningsfulde (Se figur 16). Det viser, at revisorerne ikke kun forventer mere teknologi, men også ser den som et supplement til et velfungerende kontrolmiljø. Øget dialog med revisor opnår også betydelig tilslutning (38 %), hvilket understøtter pointer fra interviewene om revisionens værdi som løbende sparringspartner for ejerledere.

Hvilke af følgende tiltag vurderer du vil være mest effektive til at reducere besvigelserisikoen i SMV'er?

53 svar

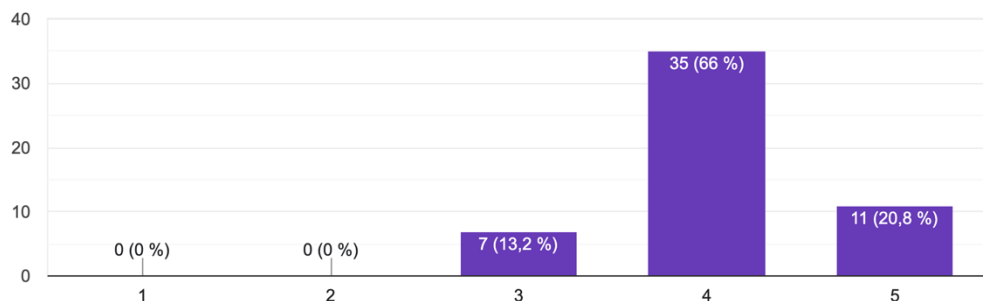


Figur 16: Egen tilvirkning fra spørgeskema

Desuden vurderer 87 % af respondenterne, at revisor i høj eller meget høj grad kan forebygge besvigelser gennem dialog og rådgivning frem for revisionshandlinger alene (Se figur 17). Dette resultat harmonerer tydeligt med interviewmaterialet, hvor flere revisorer fremhævede, at deres mest effektive redskab ofte er at påvirke ledelsens forståelse af risici og interne kontroller og ikke alene de revisionsmæssige procedurer.

I hvor høj grad vurderer du, at revisor kan forebygge besvigelser gennem dialog og rådgivning frem for revisionshandlinger alene? (Skala 1–5: Slet ikke – I meget høj grad)

53 svar



Figur 17: Egen tilvirkning fra spørgeskema

Respondenterne burder i overvejende grad, at fremtidens besvigelserforebyggelse efter revisors opfattelse vil hvile på tre ting: stærkere interne kontroller, øget brug af dataanalyse/AI og en mere løbende og proaktiv dialog mellem revisor og ledelse. Teknologi ses dermed ikke som en isoleret løsning, men som et værktøj, der skal integreres i et bredere kontrol- og rådgivningsmiljø i SMV'er.

5.5 Samlet diskussion: Sammenholdelse af teori og empiri

Den empiriske undersøgelse, bestående af interviews og spørgeskemadata, tegner et konsistent billede af revisors arbejde med besvigelserisici i SMV'er og giver et nuanceret grundlag for at vurdere, hvordan teori og praksis hænger sammen. I det følgende diskuteres de centrale fund i relation til den teoretiske ramme og ISA-standardernes krav.

Risikovurdering: Teoriens idealer kontra SMV'ers realiteter

ISA 315 og ISA 240 forudsætter en systematisk risikovurdering baseret på virksomhedens interne kontroller. Empirien viser imidlertid, at denne vurdering i SMV'er i høj grad formes af praktiske forhold, som standarderne kun delvist afspejler. Særligt manglende funktionsadskillelse fremstår som den mest betydningsfulde risikofaktor, hvilket er et fund der går igen på tværs af både interviews og spørgeskema. Dette stemmer overens med teorien, men understreger samtidig en strukturel udfordring: I SMV'er kan central kontroladskillelse ofte ikke etableres. Dermed synes revisors risikovurdering i praksis i højere grad at være baseret på erfaring, professionel dømmekraft og kendskab til ledelsen end på formelle kontroller alene.

Ledelsesoverstyring: En praktisk risiko, der overstiger teoriens forudsætninger

ISA 240 fastslår, at ledelsesoverstyring altid er en iboende risiko. Empirien viser, at denne risiko i SMV'er manifesterer sig mere hyppigt og mere uformelt end teorien umiddelbart beskriver. Override sker ofte gennem dagligdags dispositioner, fx private hævnninger, ændringer i stamdata eller tilsidesættelse af rutiner, som ikke nødvendigvis efterlader spor eller fremstår mistænkelige. Denne type adfærd ligger inden for ejerlederens normale handlemønster og kan derfor være vanskelig for revisor at identificere. Her kan der identificeres et spændingsfelt mellem teori og praksis, idet standarderne forudsætter kontroller, der i mange SMV'er reelt ikke eksisterer.

Besvigelsestyper: Misbrug af aktiver dominerer

Både spørgeskema og interviews peger entydigt på, at misbrug af aktiver er den mest udbredte besvigelserform i SMV'er. Dette stemmer med ACFE's Fraud Tree og skyldes, at denne type besvigelser udnytter netop de svage kontroller, der karakteriserer små virksomheder (ACFE, 2022). Empirien viser, at disse besvigelser ofte opdages ved tilfældigheder eller uformelle observationer frem for gennem strukturerede revisionshandlinger. Det understøtter en central pointe: Empirien indikerer, at der i praksis kan være en relativt høj risiko for, at mindre besvigelser ikke opdages, selv ved korrekt udført revision.

Forventningskløften: Når revisors ansvar misforstås

Et andet markant fund er den tydelige forventningskløft mellem revisor og omverdenen. Både spørgeskema og interviews viser, at mange klienter forventer, at revisor skal opdage langt flere besvigelser, end standarderne tilsiger. Dette klassiske "reasonableness gap" forstærkes yderligere i SMV'er, hvor tætte relationer og uformelle processer gør det sværere for revisor at kommunikere revisionens begrænsninger. Teorien anerkender forventningskløften, mens empirien bidrager med en mere praksisnær belysning af, hvordan denne opleves i revisors daglige arbejde, f.eks. ved at skabe pres for at udføre handlinger ud over standardernes krav.

Teknologiens rolle: Stort potentiale, men endnu begrænset anvendelse

Spørgeskemaet viser en markant tiltro til, at dataanalyse og AI vil spille en central rolle i fremtidens besvigelsoptagelse. Interviewene bekræfter potentialet, men understreger, at SMV'er ofte mangler ressourcer og systemer til at implementere teknologiske løsninger i praksis. Dette er i tråd med ISA-standardernes proportionalitetsprincip: Kontroller skal stå mål med virksomhedens størrelse og

kompleksitet. Teknologi fremstår dermed som et potentielt supplement til revisors arbejde, men inden for de grundvilkår, der fortsat kendetegner SMV'er

Analysen har belyst, hvordan centrale teoretiske antagelser om besvigelsesrisici og revision i vid udstrækning genfindes i empirien, samtidig med at praksis i SMV'er præges af strukturelle og relationelle forhold, som kun delvist adresseres i standarderne. Disse observationer danner grundlag for den videre anvendelse af teori og empiri i en konkret SMV-kontekst, som behandles i det efterfølgende kapitel.

6. Caseanalyse

Caseanalysen har til formål at uddybe og konkretisere de mønstre, der fremkom i specialets empiriske undersøgelse. Hvor kapitel 5 præsenterede revisorers erfaringer og opfattelser af besvigelsesrisici i SMV'er, giver dette kapitel mulighed for at se nærmere på, hvordan sådanne risici kommer til udtryk i en konkret dansk sag. Ved at analysere en faktisk Revisornævns sag kan sammenhængen mellem kontrolmiljøet, revisors handlinger og den begåede besvigelse belyses mere detaljeret. Dette bidrager til en dybere forståelse af de forhold, der i praksis kendetegner besvigelser i SMV-segmentet.

6.1 Præsentation af casen (Revisornævnet 015-2021)

Denne case omhandler en dansk SMV, hvor virksomhedens bogholder gennem en længere årrække begik systematisk underslæb. Sagen blev behandlet af Revisornævnet i kendelsen RN 015-2021 (20. september 2021), hvor Revisornævnet tog stilling til besvigelsens karakter, virksomhedens kontrolmiljø og revisors handlinger.

Virksomheden var en mindre virksomhed med en meget flad organisatorisk struktur, hvor bogholderen havde ansvaret for en betydelig del af økonomifunktionen. Ifølge kendelsen havde bogholderen både adgang til bogføring, betalinger, afstemninger og udarbejdelse af dokumentation, hvilket reelt gav én person kontrol over alle centrale økonomiske processer. Kendelsen beskriver dette som en situation, hvor bogholderen "i vidt omfang selvstændigt kunne gennemføre og bogføre betalinger uden efterfølgende kontrol".

Besvigelsens karakter

Bogholderen foretog gennem en periode en række uberettigede udbetalinger til egne konti samt private udgifter, som blev kamufleret som erhvervsmæssige betalinger. Besvigelsen bestod bl.a. af:

- uautoriserede bankoverførsler,
- manipulation og konstruering af bilag,
- bogføring af fiktive udgifter,
- ændring af kreditoroplysninger for at skjule pengestrømme.

I kendelsen fremgår det, at mange af transaktionerne var “af små beløb, der var fordelt over mange posteringer”, hvilket gjorde dem vanskelige at opdage ved overordnede analytiske handlinger.

Kontrolmiljø og interne svagheder

Kontrolmiljøet var præget af betydelig tillid fra ledelsens side. Bogholderen havde en nøgleposition i virksomheden, og der blev ikke foretaget systematiske kontroller eller stikprøver af arbejdet. Ifølge kendelsen forelå der ingen funktionsadskillelse, ingen løbende bankafstemninger udført af andre end bogholderen selv, og ledelsen modtog ikke regelmæssige økonomiske rapporter.

Revisornævnet bemærkede, at virksomheden “ikke havde etableret kontroller, der kunne opdage eller forebygge fejl og uregelmæssigheder i bogholderens arbejde”, og at bogholderen derved havde både mulighed og anledning til at gennemføre besvigelsen.

Revisors involvering

Revisor foretog årlig revision for virksomheden, men kendelsen kritiserer, at revisor ikke udførte tilstrækkelige revisionshandling til at identificere risikoen for besvigelser. Blandt andet fremgår det, at revisor:

- ikke havde dokumenteret risikovurdering af bogholderens nøglefunktion,
- ikke udførte tilstrækkelige bankafstemningskontroller,
- ikke reagerede på mangler i dokumentation og usædvanlige transaktioner,
- i flere tilfælde lagde vægt på oplysninger fra bogholderen uden yderligere kontrol.

Revisornævnet bemærkede, at revisor “i utilstrækkelig grad havde udvist professionel skepsis” ved at acceptere forklaringer og dokumentation uden nødvendigt kritisk efterprøvning.

Opdagelsen af besvigelsen

Besvigelsen blev ikke opdaget af virksomheden selv eller af revisor. I stedet blev den identificeret efter, at virksomhedens bank stillede spørgsmål til en række uregelmæssige betalinger. Dette

understreger både kontrolmiljøets svaghed og begrænsningerne i revisors udførte revisionshandling.

6.2 Analyse ud fra teoretiske rammer

I det følgende analyseres casen ud fra de centrale teoretiske rammer, der tidligere er præsenteret i specialet. Analysen tager udgangspunkt i besvigelsesteoriens modeller med henblik på at belyse, hvordan besvigelsen kan forstås i lyset af både individuelle og strukturelle forhold.

6.2.1 Fraud Triangle

Fraud Triangle-modellen består af tre faktorer: pres, mulighed og rationalisering, som tilsammen skaber betingelserne for besvigelser. Casen fra RN 015-2021 illustrerer, hvordan alle tre elementer var til stede.

Mulighed

Den mest markante faktor i denne sag er muligheden for at begå besvigelser. Bogholderen havde en samlet kontrol over virksomhedens økonomiprocesser: Betalinger, bogføring, afstemninger og dokumentation. Kendelsen beskriver, at hun “i vidt omfang selvstændigt kunne gennemføre og bogføre betalinger uden efterfølgende kontrol”, jf. RN 015-2021. Dette er et klassisk eksempel på mulighed i Fraud Triangle-modellen.

Manglen på funktionsadskillelse, fraværet af ledelsestilsyn og øvrige strukturelle kontrolsvagheder medførte, at besvigelserne kunne gennemføres uden reel risiko for opdagelse. Dette er fuldstændig i tråd med teorien, hvor mulighed anses for den mest afgørende determinant i især SMV'er, hvor kontrolmiljøet ofte er svagt.

Pres

Kendelsen giver ikke direkte oplysninger om bogholderens private økonomiske forhold eller konkrete motiver, hvilket er almindeligt i revisionsnævnsager. Det ændrer dog ikke ved, at pres kan være til stede i mange former, f.eks. økonomiske problemer, personlige forhold, spillergæld eller arbejdspress. Selvom motivet ikke er dokumenteret, er det i caseanalysen vigtigt at understrege, at mulighed i sig selv kan drive besvigelser, når de to øvrige forhold er svage eller implicitte.

Rationalisering

Casen antyder indirekte en rationalisering. De mange små transaktioner, som ifølge kendelsen var “af små beløb fordelt over mange posteringer”, indikerer en besvigelse, der bygges gradvist op, ofte ledsaget af selvberoligende undskyldninger som “jeg betaler tilbage senere” eller “det opdages alligevel ikke”. Denne fremgangsmåde er velkendt i besvigelsesteorien, hvor rationalisering sjældent kan dokumenteres direkte, men ofte udledes af besvigelsens karakter og udførelsesmønster.

Samlet viser Fraud Triangle-analysen, at casen primært er drevet af mulighed, præcis som det generelt ses i SMV’er, og som de empiriske data også viser. Pres og rationalisering er sandsynligvis til stede, men den strukturelle svaghed i kontrollen er det altoverskyggende element.

Fraud Diamond (capability)

Selvom Fraud Triangle giver en solid forståelsesramme, tilbyder Fraud Diamond-modellen en udvidelse, som er særlig relevant i denne sag. Her tilføjes det fjerde element capability, dvs. gerningspersonens faktiske evne til at gennemføre og skjule en besvigelse (Wolfe & Hermanson, 2004).

Casen fra RN 015-2021 viser tydeligt, at bogholderen besad den nødvendige kapabilitet til at gennemføre og skjule besvigelsen. For det første havde personen den nødvendige faglige kompetence til at forstå bogføringssystemerne og virksomhedens processer. For det andet havde personen teknisk indsigt i, hvordan bilag og betalinger kunne manipuleres uden at vække mistanke. Endelig viser kendelsen, at personen over længere tid evnede at skjule sporene gennem små gentagne transaktioner og fraværet af dokumentation.

Disse forhold illustrerer, at besvigelsen ikke alene skyldtes mulighed, men også en særlig evne til at udnytte svaghederne i kontrolmiljøet. Fraud Diamond fungerer derfor som et stærkt supplement, der nuancerer analysen og forklarer, hvorfor netop denne person kunne gennemføre besvigelsen over en længere periode.

6.2.2 COSO - Analyse af kontrolmiljø og kontrolsvagheder

COSO-rammeverket består af fem elementer, der tilsammen udgør fundamentet for effektiv intern kontrol. RN 015-2021 illustrerer en række markante svagheder i flere COSO-komponenter.

1. Kontrolmiljø

Kontrolmiljøet udgjorde en væsentlig svaghed. Ledelsen havde en udpræget tillidskultur, hvor bogholderen arbejdede selvstændigt uden tilsyn. Kendelsen angiver, at virksomheden ikke havde etableret kontroller, der kunne opdage fejl eller uregelmæssigheder i bogholderens arbejde. Dette indikerer et kontrolmiljø, hvor “tone at the top” ikke i tilstrækkelig grad understøttede kontrol, disciplin eller transparens.

2. Risikovurdering

Virksomheden foretog ingen formel vurdering af risici knyttet til økonomifunktionen, herunder risikoen for besvigelser. At én person havde fuld adgang til både autorisation og bogføring, udgjorde en iboende risiko, som ikke blev håndteret. Casen illustrerer en væsentlig mangel på systematisk risikovurdering.

3. Kontrolaktiviteter

Dette er den mest markante svaghed i casen:

- Ingen funktionsadskillelse
- Ingen uafhængige bankafstemninger
- Ingen kontrol af kreditoroplysninger
- Ingen krav om dokumentation udover bogholderens egne bilag
- Ingen stikprøvekontroller

Disse forhold skabte strukturelle huller, som bogholderen kunne udnytte i flere år.

4. Information og kommunikation

Ledelsen modtog ikke løbende økonomiske rapporter og havde begrænset indsigt i virksomhedens transaktioner. Bogholderens rolle som primær informationskilde skabte et lukket informationsflow, som yderligere forstærkede risikoen for besvigelser. Kommunikationen var dermed hverken tilstrækkelig eller transparent.

5. Overvågning

Der blev ikke udført nogen overvågende aktiviteter, hverken løbende kontroller eller periodiske reviews. Casen demonstrerer, at fraværet af overvågning gjorde det muligt for besvigelsen at fortsætte uforstyrret over flere år, indtil banken gjorde opmærksom på uregelmæssigheder.

Samlet viser COSO-analysen, at kontrolmiljøet og kontrolaktiviteterne i virksomheden svigtede på flere niveauer, hvilket direkte banede vej for besvigelsen. Dette matcher både teori om SMV'er og de empiriske fund.

6.2.3 ISA 240 og ISA 315 - Revisors risikovurdering og handlinger

Casen giver også anledning til at analysere revisors arbejde i lyset af ISA 240 og ISA 315.

Manglende risikovurdering

Revisornævnet bemærker, at revisor ikke havde dokumenteret en fyldestgørende vurdering af risikoen for besvigelser i økonomifunktionen. Revisor vurderede ikke konsekvenserne af, at bogholderen havde fuld kontrol over både registrering, betaling og afstemning. Dette udgør et brud på ISA 315's krav om at identificere og forstå virksomhedsrisici, herunder risikoen for manglende funktionsadskillelse.

Professionel skepsis

Kendelsen kritiserer, at revisor i høj grad baserede sit arbejde på forklaringer og dokumentation fra bogholderen uden tilstrækkelig verificering. ISA 240 kræver, at revisor opretholder professionel skepsis, især når én person har uforholdsmæssig kontrol. Dette blev ikke efterlevet.

Manglende uforudsigelighed i handlinger

ISA 240.30(c) kræver, at revisor udfører uforudsigelige handlinger for at imødegå risikoen for besvigelser.

Casen indikerer, at revisor gennemførte revisionen meget rutinemæssigt uden variation i stikprøver eller kontrolområder.

Manglende substanshandling og analytiske procedurer

Revisor reagerede ikke på manglende dokumentation eller usædvanlige transaktioner. Der blev heller ikke udført dybdegående bankafstemninger eller kontokontroller, selvom dette ville have afdækket besvigelserne.

Dokumentation

Revisornævnet bemærker, at revisors dokumentation af risikovurdering og revisionshandling var mangelfuld.

ISA 230.8 fastslår, at revisionsdokumentation skal være tilstrækkelig til at gøre det muligt for en erfaren revisor at forstå arbejdet, hvilket ikke var tilfældet.

Analysen viser dermed, hvordan mangelfuld risikovurdering, svagt kontrolmiljø og utilstrækkelig professionel skepsis i kombination kan få afgørende betydning for revisors mulighed for at identificere besvigelser i SMV'er.

6.3 Sammenholdelse med empiriske fund

Analysen af RN 015-2021 viser et besvigelsscenarie, der i høj grad afspejler de mønstre, som både interviewene og spørgeskemaundersøgelsen identificerede i SMV-segmentet. Casen fungerer dermed som en konkret illustration af de forhold, der i kapitel 5 blev beskrevet på et mere generelt niveau. Sammenstillingen viser en markant overensstemmelse mellem empiriske fund og den konkrete besvigelssag.

Manglende funktionsadskillelse

Et af de mest markante fund i både spørgeskemaet og interviewene var, at manglende funktionsadskillelse anses som den største enkeltstående besvigelserisiko i SMV'er. Interviewpersonerne beskrev, hvordan økonomifunktionen ofte er koncentreret hos en eller få personer, hvilket skaber betydelige muligheder for besvigelser.

Denne observation genfindes direkte i RN 015-2021, hvor bogholderen havde fuld kontrol over både bogføring, betalinger og afstemninger. Kendelsen beskriver, at bogholderen "selv kunne gennemføre og bogføre betalinger uden efterfølgende kontrol". Dette er præcis den risikoprofil, som SMV-revisorerne i empirien fremhævede som særligt kritisk.

Casen illustrerer dermed den teoretiske pointe og de empiriske erfaringer: Når én medarbejder får en samlet kontrol over økonomifunktionen, forstærkes muligheds-elementet i Fraud Triangle betydeligt.

Tillidskultur og svagt kontrolmiljø

Et andet centralt tema i interviewene var SMV'ers ofte uformelle og tillidsbaserede kultur. Revisorerne beskrev, hvordan ejerledere typisk har stor tillid til deres bogholder eller administrative medarbejder, og at kontrollen derfor bliver minimal.

I casen kommer dette til udtryk ved, at ledelsen over tid accepterede bogholderens arbejde uden nogen form for tilsyn eller uafhængig kontrol. Revisornævnskendelsen bemærker, at virksomheden ikke havde "etableret kontroller, der kunne opdage eller forebygge fejl og uregelmæssigheder", jf. RN 015-2021.

Dette stemmer overens med spørgeskemabesvarelsene, hvor et flertal af revisorerne vurderede kontrolmiljøet som den mest afgørende risikofaktor i SMV'er, ofte over selve regnskabsprocesserne. Dette peger på, at kulturelle og organisatoriske forhold spiller en central rolle i vurderingen af besvigelserisici i SMV'er, sideløbende med mere tekniske kontrolforanstaltninger.

Misbrug af aktiver som den dominerende risiko

I både interview og spørgeskema fremgik det, at misbrug af aktiver er den hyppigste form for besvigelse i SMV-segmentet. Dette er i overensstemmelse med international forskning og blev også fremhævet af flere interviewpersoner: "Det er sjældent, vi ser kompleks regnskabsmanipulation i små virksomheder. Det er oftest hævnninger, snyd med bilag eller uautoriserede betalinger" (Se bilag 2).

Casen underbygger dette stærkt. Bogholderens metode bestod netop af gentagne, små uretmæssige betalinger og manipulation af bilag, altså klassisk misbrug af aktiver snarere end avanceret regnskabsmanipulation.

Denne parallel viser, at empirien præcist fangede den risikoprofil, som typisk kendetegner SMV'er, og som RN 015-2021 illustrerer i praksis.

Opdagelse af besvigelsen

Flere af interviewpersonerne fremhævede, at besvigelser i SMV'er ofte opdages ved tilfældigheder, tips eller eksterne henvendelser, snarere end ved revisors planlagte handlinger. Dette blev underbygget i kapitel 5.4, hvor en betydelig del af spørgeskemarespondenterne vurderede, at besvigelser sjældent opdages gennem revisionsprocedurer alene (Se bilag 22).

Dette mønster finder direkte støtte i RN 015-2021. Besvigelsen blev ikke opdaget af revisor eller af virksomheden, men af virksomhedens bank, der stillede spørgsmål til uregelmæssige transaktioner. Casen understøtter dermed følgende forhold:

- kontrolmiljøet var for svagt til at fange problemet,
- revisors handlinger ikke var tilstrækkelige, og
- eksterne parter spillede en central rolle i opdagelsen.

Dette er i fuld overensstemmelse med de empiriske fund og understøtter på ny teorien om, at revisionsprocedurer i SMV'er har begrænsninger, når kontrolmiljøet er svagt.

Revisors udfordringer: Professionel skepsis og afhængighed af bogholderen

I interviewene fremgik en gennemgående udfordring for revisorer i SMV-segmentet: Når økonomifunktionen er centraliseret hos én person, bliver revisor meget afhængig af netop den person og kan ubevidst miste professionel distance.

Flere revisorer beskrev, hvordan det kan være svært at opretholde professionel skepsis, når man arbejder tæt med en bogholder, man har samarbejdet med gennem mange år.

Casen viser denne udfordring meget tydeligt. Revisornævnet kritiserer revisor for i høj grad at have lagt vægt på bogholderens forklaringer uden tilstrækkelig kontrol. Dette er i tråd med interviewenes udsagn om, at relationen mellem revisor og bogholder i SMV'er kan skabe en praksis, hvor revisor "stoler for meget" og dermed ikke udfører tilstrækkelige uafhængige handlinger.

Casen underbygger dermed empirisk, at professionel skepsis udgør en særlig udfordring i SMV'er, hvor relationer er tætte og organisatoriske strukturer mindre formelle.

Forventningskløften

I interviewene blev forventningskløften nævnt som en konkret udfordring: Ejerledere og medarbejdere forventer ofte, at revisor burde have opdaget selv mindre besvigelser.

Denne problematik genfindes også i RN 015-2021, hvor der efterfølgende blev rejst spørgsmål om, hvorfor revisor ikke havde identificeret besvigelsen, selvom bogholderen havde gennemført hundredvis af transaktioner over en længere periode.

Dette understreger igen den problematik, de empiriske fund pointerede: Revisor forventes at være garant for besvigelsesopdagelse, selvom standarderne kun kræver, at revisor opnår rimelig sikkerhed - ikke absolut sikkerhed.

Samlet vurdering

Sammenholdelsen mellem casen og undersøgelsens øvrige empiriske fund viser en bemærkelsesværdig høj grad af konsistens. Der genfindes de samme karakteristika på tværs af case, interviews og spørgeskema:

- et svagt kontrolmiljø,
- manglende funktionsadskillelse,
- en udpræget tillidskultur,
- afhængighed af bogholderens rolle,
- besvigelser primært i form af misbrug af aktiver,
- opdagelse ved tilfældigheder eller eksterne aktører,
- samt udfordringer med opretholdelse af professionel skepsis.

Disse gennemgående elementer understøtter, at casen fra RN 015-2021 afspejler et typisk risikobillede i danske SMV'er og dermed fungerer som en stærk validering af de empiriske resultater. Casen fra RN 015-2021 fremstår dermed som en stærk empirisk validering af undersøgelsens samlede fund og illustrerer på konkret vis de besvigelsesrisici og revisionsmæssige udfordringer, der kendetegner SMV-segmentet.

6.4 Revisors mulige tiltag og læringspunkter

Analysen af RN 015-2021 viser, hvordan en relativt simpel besvigelsessag i en SMV kan udvikle sig over flere år, når både kontrolmiljø og revisionshandlinger ikke tilpasses de faktiske risici. Set i lyset

af undersøgelsens empiriske fund bidrager casen med en række læringspunkter, som ikke blot vedrører den konkrete sag, men som også kaster lys over revisionsopgaven i SMV-segmentet mere generelt.

Et første læringspunkt vedrører revisors risikovurdering. Casen illustrerer, hvordan risikoen for besvigelser kan undervurderes, når en nøglemedarbejder har omfattende adgang til økonomiske processer. Dette understreger betydningen af, at revisor foretager en eksplicit og veldokumenteret vurdering af risici forbundet med manglende funktionsadskillelse og dominerende medarbejdere, hvilket er forhold som både interviewpersoner og spørgeskemabesvarelser pegede på som særligt centrale i SMV'er. I forlængelse heraf viser casen, at en mere nuanceret risikovurdering, i overensstemmelse med ISA 315, kunne have skabt et tydeligere grundlag for planlagte handlinger.

Derudover fremhæver casen relevansen af professionel skepsis. Revisornævnets kritikpunkt om, at revisor lagde vægt på bogholderens forklaringer uden tilstrækkelig efterprøvning, stemmer overens med den udfordring, som flere af de interviewede revisorer beskrev: at den nære relation til bogholderen i små virksomheder kan svække revisors faktiske arbejde. Set i forhold til ISA 240 illustrerer casen, at professionel skepsis er særlig afgørende i miljøer, hvor én medarbejder kontrollerer store dele af økonomien, og hvor dokumentationen ikke nødvendigvis afspejler en reel transaktionslegitimitet.

Et tredje læringspunkt knytter sig til revisionsstrategiens udformning, herunder anvendelsen af uforudsigelige handlinger. ISA 240 fremhæver netop uforudsigelighed som et middel til at håndtere risikoen for målrettede besvigelser. Casen viser, hvordan en ensartet og rutinemæssig revisionsstrategi over flere år kan skabe blinde vinkler, særligt i virksomheder med et svagt kontrolmiljø. Variation i testområder, uanmeldte forespørgsler eller dyberegående transaktionsgennemgange kunne have øget sandsynligheden for at opdage uregelmæssigheder. Dette harmonerer med de empiriske udsagn, hvor flere revisorer beskrev behovet for netop at variere handlinger i virksomheder, hvor risikoen primært afhænger af enkeltpersoners adgang.

Endelig rejser casen en vigtig diskussion om dialogen med ledelsen i SMV'er. Et tilbagevendende fund i empirien var, at ejerledere ofte har begrænset fokus på interne kontroller og i højere grad baserer sig på tillid frem for systematiske processer. I casen sås dette tydeligt i fraværet af afstemninger, mangel på overvågning og en generel tillid til bogholderens arbejde. Dette peger på relevansen af, at revisor i overensstemmelse med ISA 260 og ISA 265 ikke blot identificerer

kontrolsvagheder, men også kommunikerer konsekvenserne heraf på en måde, der realistisk kan omsættes i praksis i en mindre virksomhed. Casen understreger dermed, at revisors rolle ikke alene er at udføre handlinger, men også at synliggøre risici for ledelsen på en måde, der kan styrke virksomhedens kontrolmiljø.

Samlet viser læringspunkterne fra RN 015-2021, at revisors arbejde i SMV-segmentet kræver en særlig opmærksomhed på organisationens strukturelle forhold og på relationerne mellem nøglemedarbejdere og revisor. Casen tydeliggør, at selv relativt begrænsede besvigelsscenarier kan udvikles ubemærket, når kontrollen er svag, og revisionen ikke tilpasses forholdene. De identificerede læringspunkter bidrager således til en dybere forståelse af, hvordan revisor i praksis kan styrke sin risikovurdering og handlinger inden for rammerne af de gældende standarder, uden at overskride revisionsopgavens naturlige begrænsninger.

7. Diskussion

Dette kapitel samler specialets analyser og diskuterer den centrale problemstilling: hvordan revisor i praksis kan identificere og håndtere besvigelserisici i små og mellemstore virksomheder inden for de rammer, ISA-standarderne opstiller, og uden at overskride revisionens iboende begrænsninger. Hvor de foregående kapitler har behandlet teori, case og empiri hver for sig, har dette kapitel til formål kritisk at vurdere, hvordan disse indsigter supplerer, udfordrer eller nuancerer hinanden.

Diskussionen organiseres omkring tre temaer, der på tværs af materiale og litteratur fremstår som særligt centrale for revisors arbejdsvilkår i SMV'er: (1) revisors faktiske muligheder og begrænsninger i identifikationen af besvigelser, (2) forventningskløftens betydning for revisors rolle og professionens legitimitet, og (3) de praktiske implikationer for, hvordan revisionsindsatsen kan styrkes i virksomheder med svagt kontrolmiljø og begrænsede ressourcer. Disse temaer er ikke alene analytisk fremtrædende, de bærer hver især metodiske, etiske og faglige konsekvenser, som har direkte betydning for revisors mulighed for at leve op til både standarder og klientforventninger.

Samtidig er det væsentligt at fremhæve specialets metodiske begrænsninger. Interviewmaterialet repræsenterer erfaringsbaserede udsagn, mens spørgeskemadata er selvrapporterede og bygger på et begrænset antal respondenter. Caseanalysen tager udgangspunkt i én enkelt Revisornævnssag, som nødvendigvis er præget af en juridisk og retrospektiv logik. Disse forhold reducerer generaliserbarheden, men styrker samtidig analysens troværdighed gennem trianguleringen mellem

tre uafhængige datakilder. Den markante konsistens mellem teoriens forudsigelser og de praktiske observationer giver et solidt grundlag for at diskutere revisors rolle i SMV'er i et større teoretisk perspektiv.

Formålet med kapitlet er således ikke at nå entydige konklusioner, men at diskutere de faglige og praktiske spændingsfelter, der opstår, når teoriens idealbilleder møder SMV'ers ofte uformelle og ressourcebegrænsede virkelighed. På den måde bidrager diskussionen til at nuancere både revisors professionelle ansvar og de strukturelle rammer, der former mulighederne for at opdage besvigelser i praksis.

7.1 Revisors muligheder og begrænsninger i forhold til at opdage besvigelser i SMV'er

Den samlede analyse viser, at revisors muligheder for at identificere besvigelser i SMV'er i høj grad bestemmes af virksomhedens strukturelle rammer. De interviewede revisorer peger alle på, at fravær af funktionsadskillelse, koncentration af driftsopgaver hos få medarbejdere og uformelle arbejdsprocesser skaber et kontrolmiljø, hvor besvigelser kan udføres gennem simple, gentagne handlinger. Dette er i overensstemmelse med både casen og teorien, men udfordrer samtidig ISA 315's grundlæggende antagelse om, at der eksisterer et kontrolmiljø, som revisor kan vurdere og i et vist omfang støtte sig til.

Når centrale kontroller ikke er til stede, reduceres revisors mulighed for at indhente revisionsbevis gennem system- og kontrolbaserede tilgange. I disse situationer bliver revisionen i højere grad baseret på substanshandlinger, analytisk forståelse, erfaring og professionelt skøn. Dette øger både usikkerheden i risikovurderingen og risikoen for, at besvigelser kan camoufleres som almindelige driftshandlinger uden tydelige spor i regnskabsmaterialet. RN 015-2021 illustrerer dette tydeligt: Bogholderens centrale rolle og manglende kontroladskillelse gjorde det muligt at gennemføre manipulationer, der ikke genererede afvigelser i de traditionelle revisionshandlinger.

En yderligere begrænsning udspringer af relationelle forhold. I SMV'er er revisorens samarbejde ofte tættere og mere personorienteret end i større virksomheder, hvilket kan udfordre kravet om professionel skepsis. Flere interviewpersoner påpegede risikoen for, at tillid til nøglemedarbejdere kan påvirke vurderingen af forklaringer og dokumentation. Dette kan ses som en praktisk udfordring i forhold til både ISA 200's krav om vedvarende professional skepticism og de uafhængighedstrusler, som opstår, når revisor gennem længere tid arbejder tæt på samme personer.

Samlet peger 7.1 på et grundlæggende dilemma: Revisor er forpligtet til at identificere og håndtere besvigelserisici, men de strukturelle forhold i mange SMV'er giver ikke mulighed for at anvende de revisionsmetoder, standarderne forudsætter. Dermed bliver revisors arbejde uundgåeligt en balance mellem faglige krav og praktiske begrænsninger. Denne balance udgør et centralt vilkår for SMV-revision og kan ikke elimineres gennem standarder alene.

7.2 Risiko for forventningskløft

Forventningskløften fremstår som et af de mest markante temaer i specialet og viser sig tydeligt i både spørgeskema- og interviewmaterialet. Selvom ISA 200 gør det klart, at revision alene giver rimelig sikkerhed, forventer mange ejerledere i praksis, at revisor skal kunne opdage langt de fleste besvigelser. Dette skaber et vedvarende misforhold mellem revisors faktiske ansvar og de forventninger, der møder revisor i praksis.

Empirien viser desuden, at forventningskløften ikke kun optræder efter en besvigelssag, men påvirker revisors arbejde allerede under revisionen. Flere interviewede revisorer beskriver, hvordan de oplever et pres for at udføre flere eller mere omfattende handlinger, end revisionsstandarden nødvendigvis kræver, fordi klienterne forventer en form for sikkerhed, som revisionen ikke kan levere. Dermed bliver forventningskløften et forhold, der både påvirker arbejdsbyrden og relationen til klienten.

Casen RN 015-2021 illustrerer problemstillingen tydeligt. Her var virksomhedens kontrolmiljø så svagt, at besvigelserne kunne gennemføres uden at efterlade tydelige spor. Alligevel fremkommer der efterfølgende en opfattelse af, at revisor burde have opdaget forholdene. Dette illustrerer, hvordan offentlighedens vurdering ofte baseres på en idealiseret forestilling om revisionens omfang, snarere end de faktiske arbejdsvilkår i SMV'er.

Interviewene viser samtidig, at forventningskløften påvirker kommunikationen med ledelsen. Når revisor fremlægger væsentlige kontrolsvagheder, misunder mange SMV'er betydningen heraf, hvilket kan skabe frustration eller misforståelser. Derfor fremhæver flere revisorer, at tydelig forventningsstyring er en integreret del af at håndtere besvigelserisici, ikke kun som et informationsbehov, men som et nødvendigt skridt for at sikre et realistisk billede af revisionens rolle og begrænsninger.

Samlet viser analysen, at forventningskløften udgør en praktisk udfordring, der rækker ud over teoriens mere afgrænsede behandling. Den påvirker både revisors skøn, relationer og muligheder for at udføre revisionshandlinger effektivt. Dette gør forventningsstyring til en central opgave i SMV-revisionen, særligt i virksomheder med svage kontroller og begrænsede ressourcer. Forventningskløften fremstår dermed ikke blot som et kommunikationsproblem, men som et strukturelt vilkår for revisionsopgaven i SMV'er.

7.3 Praktiske implikationer – hvordan kan revision i SMV'er styrkes

Selvom dette speciale ikke har til formål at give operationelle anbefalinger, kan analysen af case og empiri belyse nogle overordnede forhold, som synes særligt vigtige for at styrke revisors muligheder i SMV'er.

Et gennemgående fund er, at klar og konsekvent kommunikation er afgørende. Både interviewene og spørgeskemaet viser, at mange SMV'er undervurderer risikoen for besvigelser, særligt når funktionsadskillelse er begrænset eller helt fraværende. Når revisor tydeligt forklarer konsekvenserne af sådanne kontrolsvagheder, og gør det med konkrete eksempler, øges sandsynligheden for, at ledelsen enten implementerer simple forbedringer eller i det mindste får en realistisk forståelse af revisionsopgavens begrænsninger. Dette kan samtidig bidrage til at mindske forventningskløften, som ofte opstår, når klienter ikke har indsigt i de strukturelle risici, deres virksomhed rummer.

Et andet centralt tema er behovet for variation og uforudsigelighed i revisionsprocessen. ISA 240 forudsætter allerede, at revisor indarbejder uforudsigelige elementer i revisionsstrategien, men empirien viser, at dette er særlig vigtigt i SMV'er, hvor samme medarbejdere, rutiner og processer præger både drift og revision år efter år. Casen RN 015-2021 viste tydeligt, at rutinemæssige revisionshandlinger kan fejle, hvis de udføres uden variation, fordi kontrolsvagheder netop kan udvikle sig i det, der for revisor fremstår som velkendte og stabile processer.

Endelig peger både case og interviews på, at revisor må have en særlig opmærksomhed på relationer og virksomhedskultur. I SMV'er er samarbejdet ofte personligt, og nøglepersoner som bogholdere eller ejerledere, har stor indflydelse på informationsflowet. Dette stiller krav til revisors professionelle skepsis, men også til evnen til at bevare en passende distance, selv når relationen er tæt. Flere revisorer fremhæver, at dette er en af de største praktiske udfordringer i SMV-revision, fordi tillid kan skabe en falsk tryghed, der gør det sværere at opdage uregelmæssigheder.

Samlet set peger analysen på, at revision i SMV'er styrkes gennem en kombination af faglig bevidsthed, tydelig kommunikation, strategisk variation og kontinuerlig opmærksomhed på relationelle forhold. Disse elementer ændrer ikke ved revisionsopgavens grundlæggende begrænsninger, men de øger revisorens muligheder for at identificere besvigelsesrisici inden for de rammer, som standarderne og virksomhedens forhold fastlægger.

7.4 Teoretiske refleksioner og metodiske perspektiver

Specialets resultater peger på flere teoretiske og metodiske forhold, som er særligt relevante for forståelsen af revisors arbejde med besvigelser i SMV'er. Teoretisk viser analysen, at både Fraud Triangle og Fraud Diamond fortsat giver et stærkt forklaringsgrundlag, men med forskellige styrker i SMV-konteksten. Fraud Triangle bidrager til at identificere de grundlæggende drivkræfter bag besvigelser, mens Fraud Diamonds "capability"-element viser sig at have stor relevans i mindre virksomheder, hvor en person ofte har både kompetencen og adgangen til at gennemføre en besvigelse. Dette understøttes af casen, hvor bogholderens centrale rolle og adgang gav en betydelig handlingsmulighed, som virksomheden ikke havde etableret effektive kontroller imod.

Samtidig peger specialet på visse udfordringer ved ISA-standardernes anvendelighed i SMV'er. ISA 315 forudsætter en række strukturelle forhold, herunder formaliserede processer og dokumenterede kontroller, som ofte ikke eksisterer i mindre virksomheder. Når risikovurderingen dermed i højere grad baseres på uformelle observationer og revisors faglige skøn, bliver standardernes idealiserede model vanskelig at realisere i praksis. Dette skaber et teoretisk spændingsfelt: Standarderne giver en systematisk ramme, men realiseringen af den ramme afhænger i SMV'er af vilkår, der ligger uden for revisors kontrol.

Metodisk har specialets design også betydning for, hvordan resultaterne skal forstås. Interviewundersøgelsen bygger på et mindre antal deltagere, og spørgeskemaet har et begrænset, strategisk udvalgt sample. Begge datatyper indebærer risiko for bias og reduceret generaliserbarhed. Derudover repræsenterer casen en enkelt Revisornævnskendelse, som afspejler en specifik hændelse og en juridisk vurdering, der er foretaget med tilbageskuende blik. Disse forhold sætter naturlige rammer for, hvor langt resultaterne kan strækkes.

På trods af disse begrænsninger styrkes specialets konklusioner af den triangulering, der opstår, når teori, empiri og case peger i samme retning. Det er særligt bemærkelsesværdigt, at de samme

nøgletemaer: Funktionsadskillelse, kontrolmiljø, override og forventningskløft, fremstår på tværs af alle datakilder. Dette øger undersøgelsens troværdighed og indikerer, at resultaterne ikke blot udspringer af individuelle observationer, men af strukturelle forhold, som formodentlig gør sig gældende i mange SMV'er.

Samlet set viser de teoretiske og metodiske refleksioner, at arbejdet med besvigelsesrisici i SMV'er kræver både forståelse for standardernes rammer og en realistisk vurdering af de praktiske vilkår, revisor arbejder under. Det viser, at teori og praksis ikke altid vil stemme fuldt overens, men at deres samspil er afgørende for en realistisk forståelse af revisors rolle i SMV-revision.

På baggrund af de samlede analyser i specialet kan der nu drages en overordnet konklusion, hvor problemformuleringen besvares i lyset af både teori, empiri og caseanalyse.

8. Konklusion

Formålet med dette speciale har været at besvare problemformuleringen: *Hvordan kan revisor effektivt identificere og forebygge besvigelser i små og mellemstore virksomheder, hvor interne kontroller ofte er begrænsede, uden at overskride revisionsopgavens rammer?* Gennem en kombination af teori, caseanalyse og empirisk undersøgelse er der opnået et nuanceret grundlag for at vurdere både revisors muligheder og begrænsninger i arbejdet med besvigelsesrisici i SMV'er.

Analysen viser samlet, at svage interne kontroller, begrænsede ressourcer og koncentration af ansvar udgør de primære risikofaktorer i SMV'er. Både interview- og spørgeskemadata viser entydigt, at manglende funktionsadskillelse udgør den mest gennemgående og betydningsfulde kontrolsvaghed i SMV'er. Dette gør virksomhederne særligt sårbare over for misbrug af aktiver, hvilket også fremstår som den mest almindelige besvigelsestype i praksis. Samtidig viser casen, at selv simple manipulationer kan forblive uopdagede gennem flere år, når virksomhedens kontrolmiljø og overvågning er utilstrækkelige, hvilket understreger, at besvigelsesrisici i SMV'er ofte er strukturelt betingede snarere end teknisk komplekse.

Revisor kan i dette miljø fortsat arbejde inden for ISA-standardernes krav, men må i praksis identificere og håndtere besvigelsesrisici gennem en tilgang, der i højere grad bygger på professionel skepsis, kritisk vurdering af ledelsens handlinger og en fleksibel, risikobaseret revisionsstrategi frem for afhængighed af formelle kontroller. ISA 315's forventning om struktureret risikovurdering og ISA 240's krav om håndtering af besvigelsesrisici forbliver centrale, men empirien viser, at disse standarder må anvendes proportionelt og pragmatisk i SMV'er, for at kunne fungere som et reelt styringsredskab i virksomheder med uformelle strukturer og begrænsede ressourcer.

Et centralt fund i specialet er den markante forventningskløft mellem revisors faktiske ansvar og klienters og offentlighedens forventninger. Mange ejerledere opfatter revisionen som en garanti mod besvigelser, hvilket står i kontrast til standardernes begreb om rimelig sikkerhed. Denne kløft skaber både kommunikationsmæssige udfordringer og et pres på revisor til at udføre arbejde, der rækker ud over revisionens egentlige formål. Resultaterne viser, at tydelig og vedvarende kommunikation om risici, kontrolsvagheder og revisors mandat er en forudsætning for at mindske forventningskløften og skabe realistiske forventninger hos virksomhedens ledelse.

Specialet identificerer samtidig flere forhold, der har betydning for, hvordan revisionsarbejdet i SMV'er kan styrkes inden for gældende standarder. Variation og uforudsigelighed i revisionshandlinger fremstår som et vigtigt værktøj til at opdage besvigelser i miljøer, hvor kontroller er svage. Derudover forventer et stort flertal af spørgeskemadeltagere, at dataanalyse og teknologi vil få stigende betydning i fremtidens besvigelsesopdagelse, selvom dette potentiale endnu kun delvist udnyttes i SMV-segmentet. Teknologi kan ikke erstatte revisors professionelle vurderinger, men kan på sigt fungere som et væsentligt supplement til mere systematiske risikovurderinger.

Specialets resultater bidrager også til en nuancering af den eksisterende teori om besvigelser og intern kontrol i SMV'er. Fraud Triangle og Fraud Diamond viser sig fortsat relevante som forklaringsmodeller, men empirien understreger betydningen af "capability"-elementet i SMV'er, hvilket styrker relevansen af Fraud Diamond-modellen i en SMV-kontekst. Derudover viser analysen, at COSO's rammeværk og ISA-standarderne er tæt forbundne i den teoretiske forståelse af intern kontrol og risikovurdering, men at SMV'ers strukturelle forhold kræver en mere situationsbestemt og proportionel anvendelse af begge modeller.

Metodisk bidrager specialet med værdifuld triangulering mellem teori, case og empiri, men generaliserbarheden begrænses naturligt af det relative lille datagrundlag og inddragelsen af en enkelt Revisornævnsskendelse. Alligevel er det bemærkelsesværdigt, at de samme mønstre optræder på tværs af de tre datakilder, hvilket styrker resultaternes troværdighed og gør det muligt at udlede robuste konklusioner om revisors rolle i SMV'er.

Samlet konkluderer specialet, at revisor kan identificere og forebygge besvigelser i SMV'er ved at kombinere professionel skepsis, risikobaseret planlægning, indgående forståelse af virksomhedens kontrolmiljø og tydelig kommunikation med ledelsen uden at overskride revisionsopgavens rammer. Revisionens evne til at opdage besvigelser hænger tæt sammen med virksomhedens strukturelle forhold, men revisor spiller en central rolle i at synliggøre risici og fremme bedre kontrolpraksis. Specialet viser dermed, at revisors arbejde i SMV'er både formes af faglige krav og praktiske begrænsninger og at en realistisk, tilpasset og dialogorienteret tilgang er afgørende for at håndtere besvigelsesrisici effektivt og inden for revisionsopgavens rammer. Dermed understreges det, at revisors rolle i SMV'er i høj grad er præget af professionel dømmekraft og evnen til at balancere standardkrav med virksomhedens faktiske vilkår.

9.Litteraturliste

Artikler:

- Carey, P., Simnett, R., & Tanewski, G. (2000). Voluntary Demand for Internal and External Auditing by Family Businesses. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 19(1), 37–51.
- Collis, J., Jarvis, R., & Skerratt, L. (2004). The demand for the audit in small companies in the UK. *Accounting and Business Research*, 34(2), 87–100.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00014788.2004.9729955>
- Devi, S. S., & Widjaja, I. (2020). Internal Control Weaknesses in Small and Medium Enterprises: Evidence from Indonesia. *Journal of Accounting and Business Education*, 5(2), 233–248.
<https://journal.unesa.ac.id/index.php/jabe/article/view/9058>
- Fraser, I., & Henry, W. (2007). Embedding risk management: Structures and approaches. *Managerial Auditing Journal*, 22(4), 392–409. <https://www.emerald.com/maj/article-abstract/22/4/392/286995/Embedding-risk-management-structures-and?redirectedFrom=fulltext>
- Free, C., Macintosh, N., & Stein, M. (2007). A multi-method examination of the fraud triangle in public accounting. *Management Accounting Research*, 18(4), 454–471.
- Gramling, A. A., & Hermanson, D. R. (2006). What role is your internal audit function playing in corporate governance? *Internal Auditing*, 21(6), 37–41.
- Kaplan, R. S. (1995). New roles for management accountants. *Journal of Cost Management*, 9(3), 6–13.
- Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of Management*, 34(5), 978–1008.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206308318614>
- Murphy, P. R., & Dacin, M. T. (2011). Psychological pathways to fraud: Understanding and preventing fraud in organizations. *Journal of Business Ethics*, 101(4), 601–618.
- Porter, B. (1993). An empirical study of the audit expectation-performance gap. *Accounting and Business Research*, 24(93), 49–68.
- Shanmugam, J. K., Haat, M. H. C., & Ali, A. (2012). An exploratory study of internal control and fraud prevention measures in SMEs.3(2), 1–14.

Siregar, S. V., & Yuliani, Y. (2022). Fraud Risk Indicators and Fraud Cases in Automotive Companies in Indonesia. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, , 35–50.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206306294258>

Wolfe, D. T., & Hermanson, D. R. (2004). The fraud diamond: Considering the four elements of fraud. *CPA Journal*, 12(12), 38–42.

Bøger:

Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. HarperCollins.

Bøg, K. C., & Kiertzner, L. (2007). *Professionsetik for revisorer*. Børsen.

Christensen, L., & Jensen, L. (2023). *Revision - teori og praksis* (2nd ed.). Samfundslitteratur.

Coffee, J. C. (2006). *Gatekeepers: The professions and corporate governance*. Oxford University Press.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Eilifsen, A., Messier, W. F., Glover, S. M., & Prawitt, D. F. (2013). *Auditing and Assurance Services* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.

FSR – danske revisorer. (2023). *Revisormanualen*. FSR – danske revisorer.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.

Wells, J. T. (2017). *Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection* (5th ed.). John Wiley & Sons.

Rapporter:

ACFE. (2020). *Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse*. ACFE. <https://www.acfe.com/404?item=%2freport-to-the-nations%2f2020&user=extranet%5cAnonymous&site=acfe>

ACFE. (2022). *Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations*. (No. 30). Austin, TX: ACFE.
https://www.cpabr.com/alert-highlights-from-the-latest-ACFE-fraud-report?utm_source=chatgpt.com

COSO. (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. New York: AICPA.
<https://www.oceg.org/coso-2013-internal-control-integrated-framework-executive-summary.pdf/>

International Federation of Accountants. (2019). *Evaluating and Improving Internal Control in Organizations*. New York: IFAC. <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/risk-management-internal-control/discussion/evaluating-and-improving-internal-control-organizations>

Warming-Rasmussen, B. (1990). *Tillidsforholdet og forventningskløften mellem brugeren af revisionsydelsen og den statsautoriserede revisor*.

Retslige kilder:

ISA 200

ISA 230

ISA 240

ISA 315

ISA 330

ISA 500

ISA 540

Revisorloven

Websteder:

Aarhus Universitet, M. (2025). *Triangulering*. Metodeguiden.
<https://metodeguiden.au.dk/triangulering>

Harvard. (2025). *Mixed Methods Research*. catalyst.harvard.edu.
<https://catalyst.harvard.edu/community-engagement/mmr/>

10.Bilag

10.1 Bilag 1 - Spørgeramme interviews

Baggrundsspørgsmål

1. Kan du kort beskrive din rolle og erfaring som revisor?
2. Hvor meget arbejder du typisk med SMV'er, og hvilken type SMV'er?
Hvordan ser du jeres rolle og tilgang til revision af SMV'er i forhold til større virksomheder?

Tema 1: Besvigelsesrisiko i SMV'er

3. Hvilke særlige udfordringer oplever du i SMV'er ift. risiko for besvigelser?
Hvilke typer risici ser du typisk i SMV'er i forhold til besvigelser?
Kan du nævne en typisk situation, hvor risikoen er højere end i større virksomheder?
4. Hvilke interne kontrolsvagheder ser du oftest i SMV'er?
Hvilke faktorer gør SMV'er særligt sårbare – fx manglende funktionsadskillelse, tæt ledelsesinvolvering, eller begrænset kontrolmiljø?
5. Hvordan vurderer du risikoen for ledelsesoverstyring i SMV'er?, og hvordan håndteres den i praksis?(I ISA 240 fremhæves risikoen for, at ledelsen kan tilsidesætte interne kontroller.
Hvordan oplever du dette i SMV'er, og hvordan vurderer du det i dit arbejde som revisor?
Har du oplevet, at ledelsen kunne tilsidesætte procedurer i praksis? Hvordan håndterede du det?

Tema 2: Revisors arbejde med standarder og rammeværk

6. Hvordan(og hvis) anvender du ISA 240 i praksis, når du reviderer en SMV?
7. Kan du give eksempler på, hvordan ISA 315 hjælper dig med risikovurdering i SMV'er?
er der udfordringer ved at anvende risikovurderingsprocessen i virksomheder med meget få formelle kontroller?
8. Bruger du COSO-rammeværket som praktisk værktøj – og i så fald hvordan?
Ser du det som praktisk anvendeligt, eller mest som et teoretisk værktøj?

Tema 3: Besvigelser i praksis

9. Har du oplevet konkrete sager med besvigelser i SMV'er? (uden at nævne navne eller fortrolige detaljer)
10. Hvordan blev de opdaget?
Hvilke udfordringer stødte du på i processen?
11. Hvilke læringer tager du med dig fra sådanne erfaringer?

Tema 4: Revisors muligheder og begrænsninger

12. Hvad mener du, at revisor realistisk kan gøre for at forebygge eller opdage besvigelser i SMV'er?
Er der områder, hvor du oplever, at revisor har for store forventninger rettet mod sig?
13. Hvor går grænsen for revisors ansvar?
Er der områder, hvor du oplever et pres til at gå længere, end standarderne tilsiger?
14. Oplever du en forventningskløft mellem klienters/offentlighedens forventninger og revisors faktiske rolle?
Hvordan oplever du forventningskløften mellem revisor, klient og offentligheden, når det gælder ansvar for besvigelser?
Kan du nævne eksempler på misforståelser fra klienter eller offentligheden?

Tema 5: Fremadrettede løsninger

15. Hvad kunne styrke revisors arbejde med at forebygge besvigelser i SMV'er?
Hvilke tiltag eller nye metoder mener du kan styrke revisors arbejde med besvigelsesrisici i SMV'er?
16. Hvilken rolle ser du teknologi kommer til at have i fremtiden? FX AI, chatgpt
17. Hvis du skulle give et råd til en yngre revisor om håndtering af besvigelsesrisici i SMV'er – hvad ville det være?
Er der bestemte erfaringer, du selv ville ønske, du havde haft tidligere?
18. Er der noget vigtigt, jeg ikke har spurgt om, men som du synes bør med?

10.2 Bilag 2 - Interview med revisor fra PwC

Interviewer: Nå, så tænker jeg jo at hoppe ud i det. Der kommer lige nogle baggrundsspørgsmål, hvor om du kort kan beskrive din rolle og erfaring som revisor?

Revisor: Jamen jeg har været revisor i knap 20 år efterhånden og har været autoriseret siden 2017 må det være.

Interviewer: Okay super. Hvor meget arbejder du typisk med SMV'er og hvilke type SMV'er snakker vi om her?

Revisor: Jeg sidder i PWC kontorets afdeling for SMV-virksomheder og har egentlig altid været i SMV-afdelinger i de steder, jeg har været før. Det er primært min tid, der går med den størrelse af virksomhed. Men man kan sige, at det er ikke fordi, at vi slipper en kunde, når den vokser så stor, fordi den siger, at man vokser ud af noget omsætningsmål eller antal medarbejdere. Så er det mere relationsbaseret, så på den måde sidder jeg også på nogle virksomheder, som nok de færreste vil betegne det som SMV'er. Men hovedsageligt er det SMV, som virksomheder sidder med.

Interviewer: Nu hørte jeg dig også lige sige, at det var der, du havde siddet i PwC. Har du set, om der har været andre tilgange til revision, hvis du har været i andre virksomheder?

Revisor: Nej, det har jeg ikke. Der er lidt forskel i værktøjerne, men ikke i kerneudførelsen. Det er det samme. Jeg startede for mange år siden i KPMG, som så blev til Ey. Jeg har været i Ey en periode, og så har jeg været i PwC i snart fem år.

Så det har altid været en big 4. Ja, det har været de store.

Interviewer: Okay, så har vi lige omkring den her besvigelserisiko, der ses i SMV'er. Ser du nogle særlige udfordringer, du oplever?

Revisor: Manglende funktionsudskillelse, der er den største risiko. Der er ikke hænder nok i administrationen eller regnskabsfunktionen til at kunne lave en effektiv funktionsudskillelse. Så det ser jeg som den største risiko for SMV'erne vs. større virksomheder, som har en mulighed for at lave en skarp opdeling imellem registrerende, kontrollerende og udførende personer.

Interviewer: Ja, det er også i forhold til det her med i forhold til hvilke interne kontrolsvagheder, du ser oftest i SMV'erne. Nu har du nævnt funktionsadskillelse, men ser du måske nogle andre, som også er ret relevante?

Revisor: Nej, så kunne jeg sige, at kontrolfaget er typisk omkring bank. Altså der er ikke et fireårende princip omkring særlige udbetalinger på banken. Fordi der er noget hverdag og noget praktik, som måske går forud for et internt kontrolmiljø. Så derfor får man reduceret kontrolbyrden ved at give flere fuldmagter i banken. Og samtidig også, at beskyttelsen af hændelser og stammedata ikke er god nok.

Så selvom man har et fireøjende princip i banken, så har du mulighed for som et eksempel at gå ind og manipulere med nogle oplysninger på kreditorerne, der gør, at de udbetalinger ikke ryger direkte i stedet.

Interviewer: Okay, så er der også det her med i ISA 240, der er fremhævet risiko for, at ledelsen måske kan tilsidesætte interne kontroller, at det jo er lettere i de her SMV'er. Hvordan oplever du det, der sker i SMV'er, og hvordan oplever du egentlig det, eller hvordan vurderer du egentlig det i dit arbejde som revisor?

Revisor: For SMV'erne ser jeg det mest i forhold til, hvis man skal dele besvigelserne op i hvad der er misbrug af aktiv, og hvad der er regnskabsmanipulation. Så er det der typisk, at jeg ser det som en risiko for SMV'erne, at det er på regnskabsmanipulation siden. Fordi der er ikke et kontrolmiljø omkring, hvordan man udøver et eller andet skyld, som kan være afgørende for regnskabsafdækkelsen. Det er en ejerleder, som i ultimativt har beslutningskraften omkring, hvordan en given skyld skal falde ud.

Og der er ikke et governance gennem daglig ledelse og bestyrelse, som eksempel, som gør med til at styrke de skyld, der skal udøves. Så det er der, jeg synes, at det her med tilsidesættelse af kontroller, som primært fokus på SMV'erne. At det er der, at der kan skrues på noget, hvis man kan sige det sådan.

Hvis man skal over i misbrug af aktiver, så er det nok i højere grad et spørgsmål om sammenblanding af økonomier, hvor en ejerleder kan få blandet virksomhedsøkonomien sammen med privatøkonomien i form af at få afholdt private udgifter af selskab, hvor der ikke er en stærk finansfunktion eller økonomi af medarbejder, som kan sige, hvad er det her selskabsrelaterede udgifter, der bliver bogført i Lepas liv.

Interviewer: Okay, så tror jeg, vi hopper videre til tema 2 med revisors arbejde med standarder og rammeværk. Så første spørgsmål er, hvordan anvender du ISA 240 i praksis, når du reviderer en SMV?

Ja, vi starter i vores planlægning med at identificere de risici, som vi ser på besvigelser. Hensigt også til det her kontrolmiljø, eller om mangel på samme. Så vi vil ofte have en risiko forbundet med den her ledelsens tilsidesættelse af kontroller, som i et vist omfang overlapper med manglende funktionsadskillelse. Og så vil vi også som ofte have en besvigelserisiko forbundet med indregning af indtægter, altså som definerede af ISA 240.

Det er der, hvor vi typisk ser, at der er noget i praksis, der er sjældent, at vi får indarbejdet den her sammenblanding af økonomier som en regel risiko, fordi det er sjældent noget, som kan give et væsentlig farligt regnskab, at der bliver en sammenblanding af privatøkonomi og virksomhedsøkonomi, og noget som vi jo altid ofte så får afklaret i vores kundeopgave, except at hvis vi identificerer sådan nogle forhold, så er det nogle kundeforhold, som har en relativt kort levetid. Så det er det ene af det, jeg ser sådan i praksis, vi får indarbejdet i vores planlægning.

Interviewer: Ja, okay. Og så i forhold til den her ISA 315, om du kan give nogle eksempler på, hvordan ISA 315 hjælper dig med risikovurdering i SMV'er? Altså f.eks. om der er nogle udfordringer ved at anvende risikovurderingsprocessen i virksomheder med meget få kontroller måske?

Revisor: Ja, jeg tror i praksis har vi jo sådan, at vi ender jo selv i store SMV'er jo i langt hovedparten af tilfældene i en substansbaseret revision. Så kan du sige, det vi bruger 315 til i planlægningen, er, om vi måske har fået beskrevet risicien netop omkring begrænset funktionsadskillelse, tilsidesættelse af kontroller, og så hvordan vi imødegår de risici i vores udførelse af revisionen. Hvad er det egentlig for nogle konkrete handlinger, vi så tager for at sige, kan vi så bagefter, når vi er færdige med at udføre revisionen sige, at der ikke kan være en væsentlig fejl i regnskabet, som følger de her risikoforhold.

Interviewer: Okay. Og så lige sidst i forhold til det her COSO-rammeverktøj som praktisk værktøj, og i så fald, hvordan ser du det egentlig? Ser du det praktisk anvendeligt, eller er det mest som et teoretisk værktøj, noget man lærer om, og så bygger det ind?

Revisor: Jeg har ikke nogen, hvor vi bruger COSO som et ramme, en styringsværktøj for kontroller. Det er mere en sund fornuftsbetragtning, hvor vi starter fra toppen af med at sige, lad os starte med at få begrænset adgang til udbetalinger i banken. Fireøjende princip på det, som det sidste boldværk for at få økonomi ud af virksomheden, som tilsigtet i en besvigelserisiko. Og så er det dernæst, så er det at beskytte noget stamdata på det, der ligesom bliver ført over i betalingsflåde. Det vil sige

krediter og stamdata, som jeg nævnte før. Det kan også være noget ved beskyttelse af lønoplysninger. At det ikke er en manuel proces. Hvad har vi ellers af kontroller?

Så kan der være nogle overvågende kontroller i nogle lidt større med noget løbende rapportering, hvor man har et eller andet lag af funktionsadskillelse i hvert fald, som i og med, at der måske sidder en controller eller en regnskabschef inde i stillingen, som kan give noget rapportering til en del af sine ejerledere, men måske endda også en bestyrelse. Der bliver lavet nogle uendelige kvartalsvis periodiske opfølgninger på rapportering, som kunne give noget på selvfølgelig dels på driften, det er jo det der er formålet med de rapporteringer, men også uretmæssigheder, som kunne indikere besvigelser, man kan dømme i, hvis der er nogle ting, der ikke er som forventet i de rapporteringer.

Interviewer: Okay, og så havde vi det her tema 3, det her med besvigelser i praksis. Jeg vil bare lige spørge ind til det du nævnte, det her om, du har oplevet nogle konkrete sager med besvigelse i SMV'er?

Revisor: Heldigvis har jeg ikke i min tid på mine sager, jeg mindes, oplevet besvigelser, men der hvor jeg har haft nogle kollegaer, som har været involveret i besvigelser, der har det været egentlig ikke ejerledere, der har begået besvigelser. Det kan man sige, det har jo været deres egen økonomi, de i sidste ende rykker ved. Men der har det været mindre organisationer, hvor der har været økonomimedarbejdere, der har fået udbetalt penge til sig selv på kreative faconer. Blandt andet igennem moms. Altså få kørt udbetalinger ned over en momsafregningskonto, som jo så i praksis løbende bliver clearet, og dermed kan være sværere at spore op. Hvad er der ellers set? Så har det været misbrug af aktiver, hvis man har haft nogle lagre, hvor de fysiske aktiver er en eller anden opsættelig karakter, hvor nogle medarbejdere mente, at det kunne de godt tage med hjem uden at betale for det, hvis man kan sige det på den måde.

Vi har også oplevet, at der har været noget på løn. Altså, man har fået manipuleret lønstamdata, så der simpelthen har været fiktive medarbejdere i lønkørslerne, hvor det så har været en eller anden niveau eller et eller andet, man har fået omrettet i lønsystemet, så nogen har fået løn, selvom det ikke fysisk er hverken på virksomheden eller på adressen, men så har på den måde fået økonomi ud af systemet. Så er der også et eksempel på, som måske er de sværeste at finde, altså det her, hvor du har nogen, som går sammen med tredje mand om at lave fiktive faktureringer til virksomhederne, hvor man får godkendt enten nogle fakturer på nogle leverancer, som aldrig har fundet sted, eller

der bliver overfaktureret på nogle aftalte leverancer. Og så er der så nogen, der deler den gevinst i porten bagefter, som kan være der nok de svære steder, det interesserer.

Interviewer: Okay. Ja, fordi også det her med, at i de her SMV'er, der vil det jo typisk være de her misbrug af aktiver, så det vil måske være lidt sådan, i hvert fald hvis man snakker pengemæssigt, så er det jo nok ikke for så stor beløb i dem, hvor i forhold til regnskabsmanipulation, der vil det nok blive lidt større beløb, man snakker i der.

Revisor: Et ønske fra f.eks. en ejerleder eller en ejerkreds om at vise noget til omverdenen, som ikke er reelt. Det kan være overfor kreditinstitutter eller leverandører, eller hvem man har noget for. Så det ser jeg mere som en risiko derovre igen, som jeg lige nævnte, at det kan være manipulation af skyld, altså skubbe nogle nedskrivninger foran sig, eller forlænge levetider på aktiver, eller så fremdeles misbrug af aktiver, ser mere som noget, hvor ansatte kan berige sig selv. Enten får man endda direkte adgang til bank og udbetalinger, eller simpelthen har et lag af aktiver eller anlægsaktiver, som forsvinder fra virksomheden.

Sådan ser jeg det i hvert fald i praksis, at man kan opdele de to kategorier. Der kan så være noget, som hvis der er nogen, der kan være dygtige til det her, så hvis man så skal dække over sit misbrug af aktiver, så kan det jo godt flyde over i regnskabsmanipulation bagefter, hvis det er så fordi, man vil dække over de ting, som man nu har misbrugt, kan man sige, at der er nogle huller rundt omkring, man er nødt til at manipulere regnskabet for at dække af for sig selv.

Interviewer: Okay. Det var super. Så i forhold til revisors muligheder og begrænsninger. Hvad mener du, at revisor realistisk kan gøre for at forebygge eller opdage besvigelser? Og når jeg siger realistisk, så er det her, om der er nogle områder, hvor du mener, at revisor måske har for store forventninger rettet imod sig?

Revisor: Nogle af de klassiske forventningsgab. Det var et godt spørgsmål faktisk. Jeg synes som minimum, vi har en rapporteringsforpligtelse med vores indsigt, dels selvfølgelig i en foregående virksomhed, men også inden for mange virksomheder, måske en specifik branche, har en rapporteringspligt til ledelsen. Måske en hver-person-samfald med ejerne. Hvilke risici vi ser i besvigelser.

Der har vi rapporteringsforpligtelser formelt set i en revisionsprotokol. Men i dag-til-dag-samlingen ligger der en forpligtelse til at have en dialog med kunderne om, hvor er der muligheder for at begå besvigelser, og hvad for nogle muligheder har ledelsen for at iværksætte kontroller til at imødegå de risici. Og så er det jo vores forpligtelse dernæst, og det kan kunderne i praksis have svært ved at

forstå eller have en forventning om, hvad ender det så faktisk med, og hvad er det vi egentlig ender med at gøre i udførelsen af revisionen, for at imødekomme de risici, vi har haft en dialog med kunden om.

Og der tror jeg, at det er der typisk vi rammer skævt. Det her med, at det skal jo være en væsentlig besvigelser, før vi kan blive anklaget. Men det der med, at der er nogen, der har haft sig lidt forlagret i ny og næ. Det bliver nok i svært tilfælde væsentligt for regnskab. Og det er jo den sondering, som jeg tror, at det er der, vi kan ofte fremskrive med virksomhederne. Og med ledelsen om, at de kan have en forventning om, at det vil blive også identificeret i vores revision.

Interviewer: Okay, så det er ikke sådan de små ting, som misbrug af aktiver, hvis du lige kommer til at tage et eller andet. Så i forhold til det her med grænsen for revisors ansvar, om der er nogle områder, lidt uddybende, men om der er nogle områder, hvor du oplever et pres til at måske gå længere, end hvad standarderne måske tilsiger?

Revisor: Nej, det tror jeg ikke så længe, det går godt. Jeg tror først, at der kan blive køk i håndvasken, hvis man så i det seriøse vil sige sig, hvor er revisoren henne i det spil? Det er der hvor jeg sådan igen heldigvis har ikke siddet med noget praksis ved egen hånd, men det er der jeg forestiller mig, der kan være et belæg for, at der virkelig kan opstå en uenighed, men i hvert fald en vis misforståelse mellem ledelsen i forhold til deres rolle og ansvar, hvad revisors rolle og ansvar har været, hvis der er nogen, der bliver fanget med fingrene i kagedåsen. Men det er jo derfor, at jeg siger, at i min bog, så er det noget, det startede med den der forventningsafstemning, eller den indledende dialog og rapportering omkring, hvor der er nogle muligheder. Den må vi jo så kunne referere tilbage til i det tilfælde, hvor jeg siger til en kære kunde, vi har snakket om, at jeres lager er omsættelige varer. Hvad har I gjort for at sørge for, at der ikke kan ske svig uretmæssigt derfra? Eller kære kunde, vi har haft en dialog om, at jeres stamdata på kreditorer er for dårligt beskyttet. Så derfor er der mulighed for, at der bliver oprettet betalinger til fiktive leverandører som et eksempel. Eller kære kunde, vi har snakket om, at der simpelthen ikke er funktionsadskillelse i banken, og der er mulighed for at trække uretmæssigt på kreditterne, og ikke virksomhedsrelaterede udgifter.

Interviewer: Okay. Så i forhold til lidt videre med det her, om der opleves en forventningskløft mellem f.eks. klienternes og offentlighedernes forventninger, og så revisors faktiske rolle. Om der måske kan være nogle eksempler på nogle misforståelser, som klienten har eller offentligheden har til, hvad revisor skal gøre?

Revisor: Ja, det kommer lidt til kort på det praktiske, men det kan jo læses i pressen, når der opstår omtale af sviger og besvigelser, der er udført, hvor man jo som journalist eller kommentator på diverse sociale medier kan se, at der er nogen, der mener, at revisorer burde have gjort noget, eller set noget, eller rapporteret noget. Så der er jo unægtelig en eller anden forventningskløft. Det kan man jo se ude i landskabet. Der er jo også ofte det her med, at dem der besviger, eller sådan. Dem, der gør det, de er jo nok en chef, eller et eller andet.

Det er jo nok dem, der er ret kloge, dem der oftest gør det. Så det der med, at man skal ind og finde det, det er jo ikke altid let for revisorerne at gå ind og finde det. Nej, og det er også den forventningskløft, der opstår også i det forhold, at vi er skolet til at være bekendt med risikoen for besvigelser. Men det er jo ikke noget, vi reviderer direkte mod, når vi foretager en ISA-revision, at vi skal ud og finde besvigelser. Det er jo ikke den måde, vi arbejder på. Og der kan jo godt være en forventningskløft, at omverdenen har en forventning om, at revisor skal finde alt, hvad der må være af fejl i et regnskab, om det er så besvigelser eller ikke relateret til besvigelser.

Men det er jo ikke den måde, vi går til tingene på. Der arbejder vi jo med en risikobaseret tilgang og et væsentlighedsniveau. Så jeg tror ikke bare, det er besvigelser, hvor der er en forventningsafstemning med omverdenen. Jeg tror også, det er det ene i konceptuelt i forhold til, når vi har påtaget et regnskab, at omverdenen kan have en forventning om, at så stemmer alle tallene ned på kronen, og det er den sandhed, der er i det regnskab. Men der er jo, som du siger, der er jo nogle betragtninger om væsentlighed og risiko, som vi arbejder med i praksis, men som omverdenen nok ikke nødvendigvis har den samme forståelse af.

Interviewer: Okay. Så lige sidste tema her omkring fremadrettede løsninger. Hvad kunne styrke revisors arbejde med at forebygge besvigelser i SMV'er? Her er næste spørgsmål, det lyder nemlig, hvilken rolle teknologi kommer til at have i fremtiden?

Det giver jo ret god mening omkring sådan noget AI og CHATGBT og sådan noget, om det kommer til at have meget fokus, om det er noget, man kommer til at have meget fokus på i revisorbranchen. Det er det utvivlsomt. Det rykker enormt med anvendelsen af dataanalyse frem på den gamle stikprøvebaserede tilgang, hvor vi tager nogle få stikprøver i en stor population, så giver adgang til data mulighed for at lave en hård frasortering af de transaktionsstrømme, som er inden for vores forventninger og kendskab til virksomheden. Der har vi nu mulighed for at stratificere populationer på en anden måde og fokusere vores stikprøver på de transaktioner, som ligger uden for vores forventning.

Så på den måde vil vi jo alt andet lige få en bedre kvalifikation af vores revision. Om vi den vej igennem opdager flere besvigelser, det tror jeg, at tiden må vise. Vi har i hvert fald en mulighed for at stille nogle mere kvalificerede spørgsmål til nogle af de outliers i datasæt, i stedet for at vi ikke har haft de indsigter før. Så man kunne godt hinte til, at der bliver opdaget flere besvigelser i fremtiden.

Interviewer: Ja, fordi det er jo også stadig lidt ungt, hvis man kan sige det sådan. Det er jo lige kommet frem, så kommer i hvert fald, måske der kommer nogle nye ting omkring AI og GPT, og alle som er bange for, at man ikke har et job længere, som for eksempel revisor, kommer jo også frem.

Revisor: Ja, jeg tror helt klart, at revisors leverancemodel bliver jo ændret over tid, hvor der nok er brug for knap så meget opråbsarbejde, som da jeg selv startede i faget. Og har jo måske mere behov for nogle profiler, som kan analysere og disaggregerer store datamængder. Det bliver en anden opgave.

Interviewer: Hvis du skulle give et råd til en yngre revisor om håndtering af besvigelserisiko i SMV'er, hvad vil det så være, om der måske er nogle bestemte erfaringer, som du selv vil ønske at have haft tidligere i din karriere?

Revisor: Nej, jeg synes, at det er trækker over i dagligdagsterminologi, det vi sidder med at planlægge en hel masse på vores kalenderregnskaber her i efteråret, inden vi går i gang i starten af det nye år, så er det sondringen imellem, hvor vi ser risici. Altså er det misbrug af aktiver, eller er det regnskabsmanipulation? Hvor jeg i praktisk ser ofte, at det bliver et stort rod af det, vi ser som risici, hvor vi siger, at vi skulle gerne starte i vores risikotilgang. Så det her med lidt over 315 standarder, så har vi en forståelse af, hvad for en virksomhed det er, vi sidder med, og hvilke risici, der er forbundet med det. Og det synes jeg er helt centralt at få styr på, hvad er det for typer af risici på misbrug af aktiver og overenskomstmødende position. Og så dernæst prøve at opnå den famøse røde råd i revisionen, og sige, hvad er det så, vi ender med at udføre ud fra den visse risikovurdering.

Vi bruger nok rigtig meget krudt på test af journal entries, med henblik på at imødegå det her tilsidesættelse af kontrol og regnskabsmanipulation. Altså at forstå er der store væsentlige reguleringer sidst på året og er der usædvanlige posteringer sidst på året, der er med til at skubbe billedet på regnskabet. Men er vi egentlig dygtige nok til at imødegå det her med misbrug af aktiver? At hvis vi har identificeret at der ingen funktionsadskillelse er i banken, udover vores

rapportering til ledelsen, hvad er det så egentlig vi har lavet i vores udførelse af revisionen. OG kan vi så med ro i sindet sige der kan godt være der er noget i den her kontrolsvaghed, men det ikke noget der har medført en væsentlig fejl i regnskabet. Så det skal altså være om de her ting misbrug af aktiver og regnskabsmanipulation.

Interviewer: Lige til slut om der er noget vigtigt jeg ikke har spurgt om du brænder inde med?

Revisor: Det virker lidt som den forventningskløft der har været mellem revisor og kunde og omverden. Den er nok universel og har været der længe, men om vi som branche kan kommunikere bedre og være med til og lukke det forventningsgap det er jo interessant. Det er jo det der er begæret med en smule mysterium, for hvor mange besvigelser har vi egentlig ikke identificeret, og nu har vi jo været med til at opdage eller forebygge og det er jo et stort mørketal og meget interessant emne. Og så synes jeg at et fremtidsperspektiv omkring AI og kigge på større datamængder, hvordan kommer det til at påvirke udførelsen af revision også imod besvigelser, det bliver meget interessant og følge.

Interviewer: Så vil jeg sige mange tak for din tid.

10.3 Bilag 3 - Interview med revisor fra Beierholm

Interviewer: Så lige hurtigt kort, om du kan beskrive din rolle og den erfaring, du har haft som revisor?

Revisor: Ja, jeg har jo været autoriseret revisor i 15-20 år i hvert fald. De fleste af årene var ved Schøbel og Marholt, hed det jo oprindeligt, det der blev senere til Deloitte.

Ellers har jeg været partner her i det lokale revisionsfirma i Hobro, der nu er en del af Beierholm. Det er efter jeg trådte ud som partner, at de blev opslugt af Beierholm. Især i revisionscenteret var det SMV-klienterne, der var i højsædet.

Der var lige et par enkelte, forholdsvis store, men ved Deloitte var det noget større kunder, de fleste af dem, jeg arbejdede på. Så det er den korte udgave.

Interviewer: Ja, så næste var også det her med, hvor meget du typisk arbejdede med SMV og hvilke type SMV'er det var.

Revisor: Ja, jamen det var jo både personligt drivende virksomheder, og så var det anpartsselskaber og aktieselskaber i mange brancher. Altså i møbelbranchen var der nogle stykker, og så var der

noget industri, og ellers var der her i Hobro, var der jo mange, der på en eller anden måde havde tilknytning til de hvide kitler. Det kunne både være leverandører, men det kunne også være lægefællesskaber og sådan noget lignende. Så det var egentlig meget bredt, kan man sige.

Interviewer: Super, så går vi videre til noget med besvielsesrisiko. Hvilke særlige udfordringer oplever du i SMV'er ift. risiko for besvigelser? Kan du nævne en typisk situation, hvor risikoen er højere end i større virksomheder?

Emmerne har det lidt bedre, men det bedste revisionsvåben, der findes, det er funktionsadskillelse. Der er to, der skal godkende i banken, der er to, der skal gøre alt muligt. Og det kan ofte være et problem for de der små SMV'ere, at man har fundet én bogholder, og så skal direktøren selv komme og godkende det, og han sidder som regel nede på værtshuset og får en lille ølbejser. Eller hvad han laver. Det er det, jeg mener, er det største problem med de der SMV'er.

Og dermed er de jo meget mere sårbare for besvigelser end alle mulige andre. Men det kan også være, fordi ejerne er meget tæt på, så vil besvigelserne jo i lige så høj grad komme fra ejeren og ikke bare fra den sure bogholder, der vil have en ekstra bonus.

Interviewer: Ja, det er også det, jeg mest har fundet ud af, det der med funktionsnedslaget, som er den største faktor.

Revisor: Ja, der kommer man jo langt i steder hvor man kan etablere dem. Og især for revision, for så kan man tjekke, at den del virker, at der rent faktisk er to, der godkender i banken og alt muligt andet. For ellers er man jo nødt til at lave gammeldags revisionsanlægger næsten for at finde ud af, om tingene er, som de skal være.

Interviewer: Ja, det spørgsmål hører også lidt ind til det med det her med, hvordan du vurderer risikoen for ledelsesoverstyring i SMV'er. Altså det her med, at i ISA 240 der fremhæves det her med, at ledelsen kan tilsidesætte interne kontroller. Så hvordan man oplever det i SMV'er, og hvordan man vurderer det i ens arbejde som revisor.

Revisor: Ja, altså det er jo noget, jeg ikke helt skarp i. Jeg har lige været inde og læse ISA 214 der. Men det er jo det, der ofte er problemet netop, at der ikke er så etableret et kontrolnet, som der er i de store virksomheder. Dermed er det altid lettere at springe nogen over, eller tage et led ud af den store sammenhæng, så man dermed kan tilsidesætte de der kontroller. Og den risiko er der helt sikkert, og det er også derfor ikke for, at jeg siger, at det er alle direktørerne og

aktionærene, der er svindlerne, men i hvert fald kan du sige, altså i modsat til en børsnoteret, der er det jo ikke aktionærene, der i hvert fald stjæler noget som helst. Men der er risikoen markant større i de der små virksomheder.

Hvis du har en stærk leder, der også kan trumle, kan du sige, har dem der nu er controller ansvarlige i et eller andet, hvis man nu engang siger, jamen det her B&O fjernsyn vi købte,

det er jo et anlægsaktiv, det kan du da godt forstå. Og så er det jo, man diskret siger, nå ja, det står her. Det står i mødelokalet. Nå, ikke sidst jeg kiggede, men... Der er jo mit sted, det her.

Interviewer: Hvordan bruger du ISA 240 i praksis, når du reviderer en SMV?

Revisor: Ja, og det er fandme et godt spørgsmål.

Interviewer: Nu kommer vi også ned til det her med COSO rammeværktøjet, og det her med om det egentlig er praktisk anvendeligt, eller om det bare ses som noget teori. Om det er egentlig noget, man bruger i, når man kommer ud og skal revidere i forhold til besvigelse og sådan noget.

Revisor: Ja, ja. Så det her med, hvordan man bruger ISA'erne og fører i praksis, når man reviderer dem. Ja, det er jo, der skal du have fat i nogle af de der Thomas' gutter der.

Interviewer: Det var også det her tema, og så faktisk også her en liste af temaer, jeg var lidt i tvivl om, om det var noget, men nu kan jeg i hvert fald lige tage den her, fordi hvis det her spørgsmål ikke kan, så bringer jeg også lige det næste ord med. Har du oplevet nogle konkrete sager med besvigelser i SMV'er? Uden selvfølgelig at nævne navnene

Revisor: Ja, det har jeg.

Interviewer: Og så det her med, hvordan de bliver opdaget, og hvilke udfordringer, som man støtter ind på i den her proces med at opdage det.

Revisor: Ja, man kan sige, at noget af det har jo været, nu nævnte vi det med fjernsynet, det er så ikke det, der har været tilfældet. Men det er jo noget, man kan med en ganske almindelig god gammeldags billedskontrol. Altså tilstedeværelse af anlægsaktiver f.eks. Hvor der netop ofte bliver købt ting og sager ind, som formelt set ser rigtig nok ud, men når man så egentlig finder ud af det, så finder man faktisk ud af, at den der Jaguar, det er ikke nogen varevogn, og den står faktisk slet ikke på adressen og alt den slags. Jeg havde engang en skatteproblem, og det er jo fordi, jeg ikke har meget forstand på bil.

Så jeg var til et møde. Det var i øvrigt, mens jeg læste i revisorregisteringen. Der var vi til et foredrag med en skattekspert over for skat. Og han fortæller så, at de havde været på kontrolbesøg.

Han sagde også, at det var i Odense. Og de har gennemgået værktøjsregninger. Og det var i et dieselfirma. Og det var jo skidegodt. Og så siger han jo, at vi ikke er sådan til at narre, så da vi så regningen med de 12 tandhjul, eller ikke, tandhjul, så vidste vi, at noget var galt. Og alle mændene i den der sal, de sad i træer i ringen, og jeg sad der og tænkte. Hvad fanden snakkede han om? Jeg siger, at dieselbiler har ikke tandrører i dem i det hele taget.

Nå, okay. Altså den måde kan man jo også finde en, det var jo en lille sag den der, men netop det der med at du bliver observant og så ser du et eller andet som ikke matcher, det er det egentlig skal gøre.

Så det er jo i hvert fald den gamle. Så havde vi engang en sag, hvor en der snød men ikke firmaet, man var faktisk rigtig flink overfor firmaet, men snød statskassen for en masse penge, fordi man lavede alle moms. Momsafstemningerne var, at vi er omsat for en million. Så skal vi jo have regnet 250.000 i skatter. Tallene var nogle andre.

De checklistede, dem tjekkede vi af i momsafstemningerne. Kigger moms, og alt stemmer. Og så er det faktisk kun en af den yngste mand, der kigger bankafstemninger igennem helt tilfældigt. Og undrer sig over, at der er nogle hævninger, som ikke lige matcher med bilagene. Og det er jo så fordi, at man valgte at sende halvdelen af pengene til told & Skat.

Og så overførte man den anden halvdel til en. Så samlede passet det beløb, som Skat skulle have. Men Skat, og det betød jo så bare, at det var jo inden... Nu har man jo... Ja, nu kan du jo gå ind på Skat, og der har du tallene alene.

Men det var jo faktisk tilbage fra dengang, hvor det var håndskrivende skivekort, man betalte. Så du kunne faktisk ikke se, men det var jo de tal, som Skat rent faktisk havde fået. Så skrev man jo noget på den ene kvitter, og så dem der røg til skat, der stod bare nogle andre tal, der var lavere.

Men det var i millioner, man havde kørt ud til sig selv. Og i bund og grund stemte hele bogholderiet jo, og firmaet var ikke snydt overhovedet, men der var altså bare lige en ansat, der havde fået noget af statens penge.

Det er smart. Det var ret godt tænkt. Der lavede vi faktisk en regel med, at få kontrol indhentet, oplysninger fra skat og sådan noget, så man rent faktisk kunne se, hvad fanden er der egentlig, der er blevet indberettet her.

Interviewer: Ja, fordi det er jo også det her, som egentlig var mit næste spørgsmål, som du så lige svarede på, det her med, hvilke læringer man tager med sig fra sådanne erfaringer.

Revisor: Det kunne være sådan egentlig noget ja.

Interviewer: Også, du nævnte det her med, fordi nu ved du, i forhold til det der med ISA 240, så er der jo meget det her med misbrug af aktiver og regnskabsmanipulation, som de har delt op.

Revisor: Ja.

Interviewer: Og er det mest misbrug af aktiver i forhold til når vi snakker SMV'er for eksempel, eller er der regnskabsmanipulation også? Nu nævnte du for eksempel.

Det kan jo være begge, men min erfaring er nok, at de fleste af dem er netop, det er et eller andet med at tage nogle penge ud. Du kan også godt regnskabsmanipulere, men i bund og grund er det bare dig selv, du manipulerer.

Så det er nærmest guld, hvis du har bank, så kan du godt lave noget regnskabsmanipulation. Jeg vil sige, den der kassekredit er gået sådan her hele tiden.

Vi er sådan sent nødt til at fortælle dem, og det er fordi vores er kæmpestort. Og så må vi finde på en syg forklaring, der understøtter det beløb. Så der vil jeg sige, at oftest er det, i min erfaring i hvert fald, at det netop er nogen, der lige tager nogle penge ned i deres egne lommer. Eller nogle børns lommer, eller nogens lommer. Fremfor det er af kursmanipulation og alt muligt andet. Netop fordi, det er jo ikke nogle værdipapir, der bliver handlet på den måde. Så det er kun manipulation. Jeg havde altid et godt råd til, når jeg sagde, at I skal huske at lave tre regnskaber. I skal lave et til banken. Det skal bare være skide godt.

Så skal I lave et til skat. Det skal være nogenlunde rigtigt. Og så skal I lave et til konen, og det skal bare se ud af helvedes til. Så man har jo altid en stakker om regnskabsmanipulation, ikke? Men det er jo med et smil på læben.

Og det er jo ikke, fordi man er nok nødt til at fortælle konen, hvis det går godt og skidt.

Interviewer: Det vi også mest har hørt om, når vi har haft forelæsning, er regnskabsmanipulation. Det er måske det her med fx en koncernegenskab, hvor de gerne vil puste deres tal. Så glemmer man måske elimineringen. Og nu har jeg læst lidt om det her med, at det her med, at de siger, at det er 95% af tingene, der er misbrug af aktiver frem for regnskabsmanipulation.

Revisor: Ja, men det er jo nødvendigt ret i det, for hvis du nu bare tager koncernregnskabet, kan man sige, så kan du godt gøre det uden at ændre resultatet, men hvis du ikke fjerner elimineringen, så vil du komme med en meget større omsætning, end du reelt har solgt ud af verden.

Og det er jo manipulationen i sig selv. Og især dem, der så ikke eliminerer alle avancerne, så hele avancerne ligger bare på varelageret, fordi man har solgt det fra selskab A til selskab B, har solgt det til selskab C. Det er blevet mere og mere værd, men i bund og grund er der ikke sket en skid, for det har kun kostet de der 1200 kr. at lave, som var nede i serien.

Interviewer: Ja, der går grænsen jo også det der med, er det så en fejl måske, eller er det egentlig med vilje?

Revisor: Ja, og det er jo hensigten, der gør, hvor du henter. Du kan jo lave masser af fejl, og du kan også lave masser af ubevidste fejl. Og det vil jeg også sige, når vi snakker SMV'er, så er der også flere af dem, end der er i de store. Og det er jo fordi kvaliteten af regnskabsudarbejdelsen, og det hele hænger jo sammen, kan man sige.

Det er måske ikke lige en PWC eller en EY, der reviderer dem. Det kan måske være en lille lokal en, så er det jo klart, at der kommer lidt flere fejl. Ja. Så er der noget om nogle muligheder og begrænsninger.

Interviewer: Hvad mener du, at revisor realistisk kan gøre for at forebygge eller opdage besvigelser i SMV'er?

Revisor: Nej, det er fandme et godt spørgsmål. Men det er jo det, der generelt altid er et problem, fordi man siger jo altid, hvorfor så revisoren ikke det?

Interviewer: Ja, det er jo det.

Revisor: Og du har jo også det der, at som udgangspunkt, så mener du jo også, at ledelsen er reviderbar. Og når direktøren faktisk sidder og siger, at hvis han løber dig fuldstændig op i snotten, så er det fandme svært.

Du kan selvfølgelig med den revisionshandling være heldig og ramme ind i, at du så finder ud af, at det faktisk var løgn, det der. Fordi sådan var det ikke. Men udgangspunktet er jo, at man stoler på dem.

Og det er jo også, og det kan man altid sige, det er fint nok at være bagklog, men det er trods alt dem, der er sponsor for en. Hvis man føler, at det lyder troværdigt, så kan man godt blive snydt, selvom man er revisor.

Det kan du også, selvom du er en stor revisionsfirma. Der har også været sager, hvor man får fingrene i klemme.

Interviewer: Der er også i forhold til det her med, hvor går grænsen egentlig for revisors ansvar? Er der områder, hvor man oplever, at der måske er et pres til at gå lidt længere, end hvad standarderne egentlig siger?

Revisor: Om at lave flere revisionshandlinger?

Interviewer: Ja, for eksempel det her med, at man siger rimelig sikkerhed, ikke garanti, som der er i ISA 240. Der måske er nogle steder indenfor, hvor man måske går lidt længere, end hvad man egentlig burde.

Revisor: Ja. Altså umiddelbart vil jeg faktisk, nu skal jeg jo passe på med, hvad jeg siger, men nærmere sige, at man vil gå den anden vej. Fordi der er en større risiko for, at også fordi man har jo den der omsætningshaløjer, så skal man,

og i bund og grund er det en mærkelig regel, men hvis omsætningen er en vis størrelse, så skal du rotere og skifte nye hoveder. Nogle af de små selskaber kan man være revisor for i 1000 år.

Jeg har været tilbage til nogle runde fødselsdage hos revisor kollegaer, hvor man godt kunne se, når man sidder rundt på bordet, hold da kæft, der sidder en klient, der sidder tre derovre, der sidder fem derovre.

Og den risiko, også især i en mindre by som Hobro, kan man sige. Der er det lettere at gemme sig i Aarhus, kan man sige. Og der er masser af flere revisorer og sådan noget.

Så jeg synes nærmere, at risikoen er, at man gør for lidt. Man kan selvfølgelig være nervøs og sådan noget. Men jeg tror i bund og grund gør man det kun, hvis man alligevel har fornemmelsen af, at han er ikke helt ærlig alligevel.

Interviwer: Det er jo også det med, at det er oftest, at selve besvigeren er jo oftest klog. Ham der egentlig gør det. Det er jo bare, at han skjuler det mega godt, og så kan det jo være, hvordan skulle jeg nogensinde have opdaget det her, når han har gemt det så langt væk? Han vil jo ikke have, at I skal finde det.

Revisor: Nej, og der er det jo helt sikkert på, at der er jo nogle, der er ikke særlig skarpe, men der er jo rigtig mange, der kan være rigtig skarpe, og så er det voldsomt svært.

Også især her, fordi der ikke rigtig er alle de der kontrolanstaltninger der. Der er én, der sidder og køber ind. Okay, hvis hver femte vare bliver leveret et helt andet sted, og der ikke rigtig andre til at kontrollere og følge op på det, så er det nemmere.

Men det er ikke mit indtryk, at man forsøger at overarbejde ved at lave ekstra mange revisionshandling.

Interviewer: Oplever du en forventningskløft mellem klienters/offentlighedens forventninger og revisors faktiske rolle?

Revisor: Der er i hvert fald tit klienter, der ikke helt forstår det der med, at man er offentlighedens tillidsrepræsentant, fordi det er jo mig, der betaler dig. Altså så kan du fandme da ikke skrive mit regnskab sådan der. Hvis du skriver det, så lukker banken mig jo i morgen.

Ja. Ja, men det er jo det. Og det samme for den almenlige, altså dem der er regnskabslæsende eller hvad det er. Der er også tit mange der ikke helt forstår hvad fanden, hvad er det egentlig en revisor laver.

Han er bare et dyr ved man. Han er dyr, og så laver han regnskaber. Nej det gør han faktisk ikke. Det er faktisk ikke kun ham der laver regnskaber. Vi påtegner det ikke også altså. Vil det så sige, at det kun er den ene side? Jamen nu fylder den jo tre sider af en påtegning.

Nu fylder den jo fandme en hel roman med alt det, man skriver i den. Men det er det, de får. Det er jo ikke meget, siger de så. Og jeg ved godt, at i mange perspektiver opstiller revisoren regnskaberne.

Men det er jo virksomheden selv, der aflægger regnskaberne. Revisoren skal så bare, afhængig af, hvilken påtegning, der skal på, gøre det, som er inden for rammerne. Det har alle i dag været svært for folk at forstå.

Lægen ved det godt, at man skal gå til ham, hvis man er syg. Den revisor, og skal jeg bruge en revisor? Dengang det blev åbnet op for, behøvede man ikke revisionspligten, da den blev fjernet.

Det er jo helt tilbage i min tid, at det skete. Der var også mange, der tænkte, hold da kæft, alle de penge, jeg kommer til at spare. Men folk sparede egentlig ikke ret meget, fordi meget af det andet, som revisoren lavede, det var det der regnskabsassistance, der alligevel kostede pengene, eller

bogførte man for nogen, eller hvad fanden gjorde man ikke? Og det var egentlig ikke revisionsdelen, der var den dyre ting.

Interviewer: Okay, super. Så kommer der lige sidste tema med omkring nogle fremadrettede løsninger. Om du føler, der er noget, der kunne styrke revisors arbejde med at forebygge besvigelser i SMV'er, om der f.eks. kunne være et eller andet. Og her tænker jeg primært også SMV'er, om der kunne være noget.

Revisor: Ja, det må der være. Hvad er du præcis ude efter? Er det handlinger?

Interviewer: Ja, det er nok handlinger. For eksempel når vi ved, at problemet er funktionsadskillelse. Eller vi ved, at det er det her med, at der måske er en leder, som styrer det hele, som egentlig også er venner med deres klienter som vi har snakket om.

Revisor: Hvad fanden kan vi sige der? Altså, det kan man jo heller ikke tvinge for en penge, men du kunne sige, at hvis bogføringsdelen for eksempel var adskillet, altså netop at det egentlig var revisionsfirmaet til afdelingen, der lavede det, eller man havde et eller andet,

altså at man ikke havde det internt i huset. Så er der jo altid det der, at den der bogfører tingene og kigger billigere af, har jo muligheden for at sige, hvad fanden foregår der her?

Hvorimod hvis det er den samme, der både sidder på kassen, og det er jo også det der med funktionsadskillelse. Både det at der er to måder, men også at det ikke er bogholderne der sidder og betaler penge ud.

Interviewer: Så lige en med det her fremadrettede løsninger, hvilken rolle kan teknologi eller nye metoder spille?

Revisor: Her bliver man jo nok nødt til at snakke om andre metoder, sådan noget som AI f.eks. ChatGPT osv. og alt det der. Det kunne jeg sagtens forestille mig, at det kan gøre nogle ting. Det er lidt imponerende, hvad man kan trække ind der og få hende eller ham, der sidder inde i AI'en, til at udlede af tallene.

Så der bliver der helt sikkert noget der, som hjælpeværktøjer til revisorer. Jeg har også hørt Thomas lidt efter, hvor meget de er begyndt at bruge det der. Fordi Stine har jo også på sygehuset, der bruger de faktisk også.

Der kommer jo det der historie på Google, at nu er der et eller andet, nu er han blevet reddet for kræft eller et eller andet, fordi han spurgte. Men de bruger det faktisk allerede på sygehusene også

til at... Altså det er selvfølgelig ikke AI, der laver diagnosen af det, men de er allerede i gang med at lave nogle ting der.

Kan vi få nogle nye vinkler på nogle ting? Det bliver lidt skræmmende, at mine børnebørn, når de skal til skole, så har computeren skrevet deres stil, når de nu skal aflevere den.

Interviewer: Det er helt sikkert. Det har de allerede nu. Men sidste spørgsmål. Hvis du skulle give råd til en yngre revisor, som mig selv, om håndtering af besvigelserisici, hvad vil det så være?

Revisor: Ja, det er fandme et godt spørgsmål.

Interviewer: Nogle bestemte erfaringer, du måske vil ønske, du havde haft tidligere i din karriere?

Revisor: Øh, ja i bund og grund, at læse folk bedre. Det er ikke noget man kan lære. Du kan ikke gå på kursus og lære at Jørgen og Pepe er svindler.

Men mig ligger det i. Og måske pas på ikke at blive for relationstæt. Det er i hvert fald en ting jeg vil sige. Det er frygtelig farligt det der.

Og så længe tingene går godt, men hvis virksomheden begynder at halte, som jo så også sker, at så begynder aktionærerens privatøkonomi også at halte, så er risikoen der for dig, og så er det noget værre noget som man kan skaffe sig.

Det er jo både det med borgholderiet og banken. Men også hvis man kan lave det, så er der to, der godkender alting i banken. Så man ikke bare sidder og overfører penge tilfældigt til nogen. Men der er jo nogle SMV'ere, der er så små, så det har de jo ikke engang folk til vel.

Fordi de har én til hver ting. Og dem der er virkelig helt nede, er lille s i SMV, de er vanvittigt svære at revidere. Der er næsten opfordring til ikke at tage revision i hvert fald.

Præcis hvor du bare skal erklære dig om et eller andet. Vi tror nok tallene er rigtige. Så slipper man i hvert fald for at komme galt af sæde på den måde. Der er så også at stikke halen mellem benene, men det er næsten umuligt at revidere med mange af de der helt små, hvor der ikke er noget kontrol.

Du kan sige, at i hvert fald et eller andet konsulent, selvstændig konsulent, der har et eller andet fint selskab, der er kun ham. Så er der måske konen, der lige en gang skriver en faktura. Det er jo håbløst at finde ud af, hvor mange af hans foredragere han har udspurgt og sat ind på kontoen, og hvor mange har han fået på mobilepay til hans private konto.

Interviewer: Ja, det er det. Så vil jeg sige tak for din tid.

Revisor: Det var så lidt.

10.4 Bilag 4: Interview med revisor fra BDO

Interviewer: Først og fremmest tak fordi du vil deltage. Kan du kort beskrive din rolle og erfaring som revisor?

Revisor: Ja, selvfølgelig. Jeg har været i branchen i omkring 15 år, hvoraf de sidste syv har været som statsautoriseret revisor her hos BDO. Jeg arbejder primært med små og mellemstore virksomheder, både ejerledede selskaber og mindre koncerner. En stor del af mit arbejde handler om revision, men også om rådgivning særligt i forhold til økonomistyring og kontrolmiljøer.

Interviewer: Super. Hvor meget af din portefølje består af SMV'er, og hvordan vil du beskrive deres karakteristika?

Revisor: Det er stort set hele min portefølje. De fleste er ejerledede, hvor ledelsen og ejeren er én og samme person. Det giver en helt anden dynamik end i store virksomheder, der er hurtige beslutningsgange og ofte stor tillid internt. Men det betyder også, at kontrollen tit er uformel, og det er her, vi som revisorer skal være ekstra opmærksomme.

Interviewer: Ser du nogle særlige udfordringer vedrørende besvigelserisiko i SMV'er?

Revisor: Ja, helt klart. Det største problem er den manglende funktionsadskillelse. Det går igen i næsten alle mindre virksomheder. Én person har ofte adgang til både at oprette leverandører, godkende betalinger og bogføre transaktioner. Det skaber en reel risiko for både fejl og bevidst svig. Samtidig er der ofte et stort tillidselement, især når medarbejderne har været ansat i mange år. Man "stoler på hinanden", som en af mine kunder sagde, men det er netop dér, risikoen ligger.

Interviewer: Hvilke andre interne kontrolsvagheder oplever du typisk?

Revisor: Bankfuldmagter og stamdata er klassikere. Mange glemmer at opdatere fuldmagter, når en medarbejder stopper, og så ligger der gamle rettigheder i systemet. Jeg ser også tit, at der ikke føres log over ændringer i kreditorstamdata. Det er noget, vi prøver at tage fat på under revisionsmøderne, ikke som kritik, men som en hjælp til at lukke de svagheder, der kan udnyttes.

Interviewer: Hvordan anvender du ISA 240 og ISA 315 i praksis, når du reviderer SMV'er?

Revisor: ISA 240 bruger vi især som grundlag for at identificere risici for besvigelser. Det handler meget om at forstå virksomhedens struktur, og hvor der er mulighed for ledelsesmæssig tilsidesættelse af kontroller. I SMV'er er det ofte ejeren selv, der udgør den største risiko, fordi han både har beslutningsmagt og adgang til økonomien. ISA 315 hjælper så med at systematisere risikovurderingen. Vi får afdækket kontrolmiljøet, men i små virksomheder handler det mere om ledelsens holdninger og etik end om formelle processer.

Interviewer: Hvad med COSO-rammeverket, ser du det som praktisk anvendeligt?

Revisor: Det er et godt rammeverk at forstå interne kontroller på, men jeg vil sige, at det sjældent bruges direkte i SMV'er. Der er ikke ressourcer til at arbejde struktureret med alle fem komponenter. Men tankegangen bag altså især omkring kontrolmiljø og risikovurdering ligger alligevel i baghovedet, når vi planlægger revisionen. Vi bruger det mere som et mentalt værktøj end et konkret styringssystem.

Interviewer: Har du oplevet konkrete sager med besvigelser i SMV'er?

Revisor: Desværre ja, et par stykker. Den ene handlede om en bogholder, der havde ændret kreditorstamdata, så betalingerne gik til hendes egen konto. Det blev først opdaget, fordi banken kontaktede virksomheden om en uventet overførsel. I et andet tilfælde var det ejeren selv, der brugte selskabets midler privat, blandt andet til leasing af en bil og nogle rejser. Der var ikke tale om kæmpebeløb, men det viser, hvor sårbare SMV'er er, når der ikke er funktionsadskillelse.

Interviewer: Hvordan håndterer man som revisor sådan en situation?

Revisor: Det vigtigste er at bevare roen og professionaliteten. Vi har jo rapporteringspligt, men samtidig skal man bevare en konstruktiv dialog. Mange ejerledere forstår faktisk ikke, at visse dispositioner kan være ulovlige. Her har vi som revisorer en vigtig oplysningsrolle.

Interviewer: Oplever du, at klienter eller offentligheden har for høje forventninger til revisors rolle i forhold til at opdage besvigelser?

Revisor: Ja, i høj grad. Mange tror, at vi skal finde alt – selv den mindste fejl. Når der så sker en besvigelser, bliver spørgsmålet hurtigt: “Hvor var revisor?” Men ISA 240 er tydelig på, at vi skal opnå *rimelig sikkerhed* – ikke fuld garanti. Jeg plejer at sige til mine kunder, at vores arbejde handler om at skabe tillid til regnskabet, ikke at finde alle snydere. Men den sontring er svær at kommunikere. Det er nok kernen i forventningskløften.

Interviewer: Hvilke muligheder ser du for at styrke revisors arbejde med at forebygge besvigelser i SMV’er?

Revisor: Først og fremmest dialog. Mange problemer kan løses, hvis vi får skabt en god forventningsafstemning tidligt i processen. Dernæst ser jeg et stort potentiale i dataanalyse og automatisering. Vi begynder at bruge værktøjer, der kan screene store datamængder for afvigelser – f.eks. dobbeltbetalinger eller usædvanlige leverandører. Det vil blive en vigtig del af fremtidens revision, også i mindre virksomheder.

Interviewer: Hvis du skulle give et råd til en yngre revisor, hvad ville det så være?

Revisor: Vær nysgerrig og opmærksom på adfærd. Mange besvigelser opdages, fordi revisor undrer sig over små ting, en ændring i bogholderens rutine, en usædvanlig overførsel, en kunde der bliver defensiv. Teknik er vigtigt, men intuition og skepsis er stadig de bedste redskaber.

Interviewer: Tak for din tid og dine perspektiver.

10.5 Bilag 5: Spørgeskema

Kan findes i ekstramateriale

