

Intern Kontrol i Banker.

Af Aage Housted¹⁾

Tilrettelæggelsen af rationelle Kontoplaner i Erhvervsvirksomhederne har som bekendt som Hovedformaal at afgive Talmateriale til Kontrol med Bedriftens Rentabilitet og Kalkulationer. Udøvelsen af dette Kontrolarbejde fører direkte ind i Arbejdet med *den interne Organisation*, her især til Fastlæggelse af *Ledelsesprincipper, Myndighedslinier, rationel regnskabsmæssig Forretningsgang* og ikke mindst til Tilrettelæggelsen af en effektiv *intern Kontrol*. Disse Omraader, der ligger inden for Regnskabsvæsenets Interessesfære, har *Regnskabslaboratoriet* gjort til Genstand for Undersøgelse og forelægger hermed sit første Arbejde.

I. Indledning.

Enhver Form for økonomisk Virksomhed har sit Formaal, nemlig at give et økonomisk Resultat. Nogle Virksomheder har til Formaal paa den ene eller den anden Maade at skabe sig selv en Fortjeneste, andre tjener f. Eks. filantropiske Formaal.

Dette økonomiske Resultat fremkommer som bekendt i Virksomheden som Differencen mellem paa den ene Side den »Ydelse«, man har præsteret, og paa den anden Side den »Modydelse«, man har opnaaet, naar begge Begreber maales i Penge.

I det moderne Samfund vil det være naturligt, i de fleste Tilfælde endog nødvendigt, at Virksomhederne i deres Bestræbelser for at opnaa det økonomiske Resultat retter Opmærksomheden ind paa Begrebet »Ydelsen«, idet Resultatet maa blive størst, hvor »Ydelsen« er mindst.

Væsentligt bliver det da, at Virksomheden ikke betaler mere pr. Maaleenhed af den Mængde Natur, Arbejde og Kapital, der skal arbejde i dens Tjeneste, end hvad nødvendigt eller rimeligt er, men lige saa væsentligt bliver det ogsaa kun at forbruge den nødvendige Mængde Maaleenheder.

Med dette Formaal vil man sørge for hensigtsmæssig (arbejdsbesparende) Indretning af Lokaler saavel Kontorlokaler, Lagerlokaler som

¹⁾ H. D. Revisor i Amagerbanken, Assistent ved Regnskabslaboratoriet.

Produktionssteder, for hensigtsmæssig Træning af Personale og Fordeling af dette paa en saadan Maade, at den enkelte Persons særlige Kundskaber eller Egenskaber faar den største Udnyttelse, og man vil iøvrigt tilrettelægge hele Arbejdsgangen saaledes, at ethvert Arbejde faar den bedste og mest økonomiske Udførelse.

I en lille Virksomhed er denne interne Organisation naturligvis ret simpel, idet Indehaveren her selv har Føling med enhver Detaille indenfor Virksomhedens Drift. Vokser imidlertid denne Virksomhed sig større, tvinges Indehaveren mere og mere til at koncentrere sig om de centrale Beslutninger og afgive stadig mere af sin Myndighed til Udøvelse af Medarbejdere. Samtidig maa det erkendes, at Tildeling af en vis Myndighed til over- eller underordnede Medarbejdere forudsætter Gennemførelse af en Kontrol med de enkelte Medarbejders Virksomhed, derunder saavel med deres Arbejdspræstationer som med deres Muligheder for at foretage urigtige eller uøkonomiske Transaktioner indenfor Virksomheden, bevidst eller ubevidst.

Ved Tilrettelæggelsen af Virksomhedens Ledelsesprincip og derunder Medarbejdernes Arbejdsomraader (Myndighedsomraader) vil Indehaveren saaledes overveje, om den Myndighed, som han tillægger den enkelte Medarbejder, aabner Mulighed for Virksomhed, som er i Modstrid med hans Interesser. Ved Tilrettelæggelsen af Virksomhedens Regnskabsvæsen vil han overveje, hvilken Kontrol der derved kan gennemføres med saavel Forbrug eller Tilstedeværelse af de i Virksomhedens Tjeneste anvendte Værdier som de enkelte Medarbejders Arbejdspræstationer og deres Virksomhed iøvrigt. Ved Tilrettelæggelsen af Forretningsgangen vil han overveje, hvorledes de mulige Kontrolforanstaltninger bedst kan sammenkædes med Udførelsen af det daglige Arbejde.

Disse i Virksomhedens interne Organisation indbyggede Kontrolforanstaltninger sammenfattes under det Begreb, vi kalder *intern Kontrol*.

I nærværende Fremstilling skal forsøges nogle *Betragtninger over den interne Kontrolls Tilrettelæggelse i Banker*. Det maa imidlertid erindres, at selve Forudsætningerne herfor langt fra er ens i alle Banker, hvorfor Fremstillingen ikke gør Krav paa at være almengyldig.

Førend selve Emnets Behandling skal gives en kortfattet Oversigt over det daglige Arbejde i en Bank, idet Opmærksomheden iøvrigt kan henledes paa den udmærkede Litteratur, der findes paa dette Omraade¹⁾.

¹⁾ Z. D. Lando: Bank og Børs, 2. Udg. 1940.

— : Bankpraksis, 1. Udg. 1926.

Anton Nielsen: Bankbogholderi, 2. Udg. 1939.

II. Det daglige Arbejde.

A. Forretningerne.

Bankvirksomhed gaar som bekendt ud paa at erhverve Brugsretten over Dele af Samfundets ledige Pengemidler og afhænde denne til andre Dele af Samfundet, hvor der findes Behov, saaledes at der ved disse Transaktioner tilstræbes en Fortjeneste. Erhvervelsen af Midlerne finder sit Udtryk i Indlaansvirksomheden, Afhændelsen i Udlaansvirksomheden. I Tilknytning til dette Hovedformaal driver Banken ogsaa anden Virksomhed, idet den naturligt paa Grund af sin Forbindelse med det kapitalanbringende Publikum paatager sig at udføre visse andre Forretninger f. Eks. Handel med Værdipapirer, Emissionsvirksomhed o. s. v. Endvidere udføres en Række Forretninger væsentligst for at komme i Forbindelse med Kunder eller som »Service«, f. Eks. Indløsning af Kuponer, Opbevaring af Værdipapirer eller Værdigenstande i aabent eller lukket Depot, Udleje af Boxer, Incassation af Fordringer o. s. v., selv om der for Udførelsen beregnes et mindre Gebyr.

Under Indlaansvirksomheden har der udviklet sig visse Former, hvorunder Midler modtages til Forrentning afpasset efter Midlernes Natur, idet den Udgift, de paafører Banken enten direkte i Form af Renteudgift eller indirekte gennem det daglige Arbejde, maa afpasses efter den Indtægt, de kan indtjene i Form af Renteindtægt og Provision. Jo mere kortfristede Indlaanene er, desto mere tvinges Banken til at holde som Kassebeholdning (eller Kasserereserve), og desto mindre kan den udlaane af disse Midler. Jo mere »Omsætning«, der finder Sted over Indlaanskontiene, desto flere indirekte Omkostninger paaføres der Banken gennem Arbejdet. Den Rente, man yder for Brugsretten af de forskellige Midler, ligger da ogsaa noget forskellig.

Ogsaa under Udlaansvirksomheden har der dannet sig visse Former, hvorunder Laan ydes, idet Formen dels tilpasses Kundekredsens Behov (Kassekreditten som den mest praktiske Form for Laan til den erhvervsdrivende), dels tilpasses Indlaansvirksomhedens Natur, saaledes at Laanene tilbagebetales i samme Omfang som Indlaansmidlerne erfaringsmæssigt kræves udbetalt.

I Forbindelse med den interne Organisation er det af Interesse at faa et Overblik over Omfanget af det daglige Arbejde indenfor Bankvirksomhedens forskellige Grene.

I det efterfølgende skal gives et Taleksempel hentet fra Praksis, som i nogen Grad illustrerer Omfanget af det daglige Arbejde vedrørende

de vigtigste Forretninger, idet det dog samtidig maa erkendes, at visse (og temmelig store) Forskelligheder gør sig gældende fra den ene Bank til den anden, idet det Omfang, hvori de enkelte Banker udfører de forskellige Forretninger, ligger noget uensartet, og ogsaa den Kundekreds, hvorpaa de støtter deres Virksomhed, er forskelligartet.

Et vist Maal paa en Banks Størrelse finder vi i dens Balance, idet dens Hovedforretninger, Indlaansvirksomheden og Udlaansvirksomheden, maa afspejle sig deri. Balancen tager sig eksempelvis saaledes ud:

EKSTRAKT
af
STATUSOPGØRELSE PR. 31. DECEMBER 19—

Aktiver:

Kassebeholdning	Kr.	1.075.000,—
Indenlandske Banker og Sparekasser	»	1.300.000,—
Udenlandske Korrespondenter (Banker)	»	35.000,—
Fremmed Mønt og Veksler paa Udlandet	»	5.000,—
Indenlandske Obligationer og Aktier	»	2.240.000,—
Panteobligationer	»	975.000,—
Indenlandske Veksler	»	2.320.000,—
Udlaan	»	4.045.000,—
Kassekredit ¹⁾	»	4.320.000,—
Konto Kurant	»	715.000,—
Forskellige Debitorer	»	250.000,—
Garantier	»	375.000,—
Faste Ejendomme	»	350.000,—
Kuponer, Børs- og Stempelmærker	»	140.000,—
Tilgodehavende Rente	»	20.000,—
		Kr. 18.165.000,—

Passiver:

Aktiekapital og Reserver	Kr.	2.530.000,—
Folio og Konto Kurant ²⁾	»	2.620.000,—
Indlaan paa Bankbog med kortere Opsigelsesvarsel end 1 Maaned ³⁾	»	7.225.000,—
Indlaan paa 1 Maaned eller længere Tid ⁴⁾	»	4.410.000,—
Indenlandske Banker og Sparekasser	»	270.000,—
Garantier	»	375.000,—
Forskellige Kreditorer	»	445.000,—
Forudbetalt og skyldig Rente	»	80.000,—
Overskud til Disposition	»	210.000,—
		Kr. 18.165.000,—

¹⁾ Hertil henregnes regnskabsmæssigt Byggelaan.

²⁾ Hertil henregnes regnskabsmæssigt Kassekreditter med Kreditsaldo.

³⁾ Hertil henregnes Bankbog med Check (Indlaan C) og almindelig Bankbog paa Anfordring (Indlaan A).

⁴⁾ Benævnes almindeligvis ogsaa Indlaan B.

Svarende til denne Balance findes i nedenstaaende Oversigter et Talmateriale, der i hvert Fald for Indlaansvirksomhedens Vedkommende i nogen Grad belyser det daglige Arbejdes Omfang vedrørende de væsentlige Forretninger.

Tager vi nu Indlaansvirksomheden som Udgangspunkt, bemærker vi, at den væsentligste Post er Indlaan paa Bankbog (her ca. 11,6 Mill. Kroner), naar vi ser paa det indestaaende Beløb. Inden for denne Kategori findes, som det ses af Oversigten, ret væsentlige Forskelligheder arbejdsmæssigt. Det vil ses, at Indlaan B. omfatter de mest »rolige« Midler, de indestaar paa forholdsvis faa Konti, og Ekspeditionsantallet og Omsætningen er meget lav. Derefter følger Indlaan A., der spredes paa mange Konti, men Ekspeditionsantallet og Omsætningen er ogsaa her forholdsvis lav. Derimod danner Indlaan C. med sit i Forhold til Antallet af Konti og det indestaaende Beløb betydelige Antal Posteringer og sin ret hurtige Omsætning Overgangen til de forretningsmæssigt prægede Midler, der indestaar paa Folio og Konto Kurant Konti.

Indlaansvirksomhed:

	Indestaaende	Antal Konti	Posteringer over Kontiene i Decbr. Md. 19-				
			Indbetalinger		Udbetalinger		
			Antal Stk.	Samlet Beløb	Antal Stk.	Samlet Beløb	heraf Clearing Checks
Indlaan A	5.410.000	12000	1900	980.000	3250	1.320.000	
Indlaan B	4.410.000	1400	160	125.000	125	185.000	
Indlaan C	1.815.000	1600	2300	1.700.000	5300	1.670.000	3100
Folio og Kto. Kur.	C 2.220.000						
	D 715.000	350	2350	6.365.000	4500	6.315.000	3250

Udlaansvirksomhed:

	Udlaant	Antal Konti	Posteringer over Kontiene i Decbr. Md. 19-				
			Indbetalinger		Udbetalinger		
			Antal Stk.	Samlet Beløb	Antal Stk.	Samlet Beløb	heraf Clearing Checks
Kassekredit	D 3.560.000						
	C 400.000	220	1150	2.785.000	2500	2.795.000	1750
Veksler (Stk.) . . .	2.320.000	2250	1190	1.280.000	1100	1.200.000	
Udlaan	4.045.000	875	510	115.000	65	52.000	
Panteoblig.	975.000	40	35	20.000	—	—	
Byggelaan	760.000	60	35	115.000	50	45.000	

Imidlertid maa det erindres, at ikke alle Posterings foranlediger Ekspedition ved Skranken, idet en Del Posterings, navnlig under Indlaan C., Folio og Konto Kurant Konti, er foranlediget af andre Forretninger f. Eks. Vekseldiscontering, Køb og Salg af Værdipapirer, ligesom ogsaa en ret væsentlig Del af Posteringserne er Clearing-Checks.

Under Udlaansvirksomheden finder vi det betydeligste Ekspeditionsantal under Kassekredit. Dette betyder dog ikke, at disse Laan vender hurtigst tilbage, eller at de medfører mere Arbejde end anden Form for Udlaan. Ekspeditionsantallet egner sig nemlig ikke til Sammenligning med de andre Former for Udlaan, idet de forskellige Udlaansforretninger ikke medfører blot nogleulunde ensartede Ekspeditioner. Under Kassekredit indrømmer man Kunden en Kredit indtil et vist Maximum og lader ham iøvrigt benytte Kreditten forretningsmæssigt, saaledes at han kan indsætte og hæve efter Behov. Det daglige Arbejde kommer saaledes mere til at minde om Folio og Konto Kurant Konti. Under Udlaan — terminerede Laan mod Pant eller Kaution — udbetales hele Laanet til Kunden med det samme, Afdrag, Rente og Provision modtages halvaarsvis, kvartalsvis eller maanedligt. Som det vil ses af Oversigten, er disse Laan ret langfristede navnlig i Forhold til Veksler, der i Reglen vender tilbage i Løbet af 3 Maaneder. I Oversigten er Veksselforretningen vist i Antal Stk. Dette er ikke helt rigtigt, da flere Veksler ofte kun foranlediger en enkelt Postering, saaledes hvor f. Eks. flere Veksler samtidig disconteres for en bestemt Discontent. Den Pengeanbringelse, der foranlediger mindst Arbejde, er Køb af Panteobligationer, idet der sædvanligvis paa disse kun betales Afdrag og Renter halvaarligt, men den er langfristet, hvilket afholder Bankerne fra at anbringe betydeligere Midler paa denne Maade. Til Finansiering af Byggeri yder Bankerne Byggelaan mod Pant i Grund og den under Opførelse værende Bygning. Laanet udbetales sædvanligvis i tre eller fire Rater, efterhaanden som Byggeriet skrider frem. Rente og Provision beregnes kvartalsvis. Laanet indfries, naar Bygherren prioriterer, hvorved Banken skaffer sig anden Forretning nemlig Salg af Obligationer. Endelig skal nævnes Konto Kurant Kreditten, der i Henseende til det daglige Arbejde ikke adskiller sig fra de øvrige Konto Kurant Konti eller Kassekreditten. Det er dog almindeligt, at der til Grund for Konto Kurant Kreditten ikke ligger nogen egentlig Kontraktformular, men derimod Aftaler, Brevveksling e. l. Udlaansvirksomheden medfører naturligvis et betydeligt Arbejde ved Udfærdigelse af Dokumenter, Forhandlinger, Kreditværdighedsundersøgelser o. s. v.

Af Bankens øvrige Forretninger skal blot nævnes de væsentligste. I indenlandske Obligationer og Aktier er, som det ses af Balancen, an-

bragt ret betydelige Midler. Disse tjener dels som Kasserreserve¹⁾ dels som »Varelager«, idet Bankerne foruden kommissionsvis ogsaa handler med Obligationer og Aktier for egen Regning. Endvidere handler Bankerne med fremmed Valuta. Grundlaget herfor er enten et Tilgodehavende eller en indrømmet Kredit hos en udenlandsk Bank eller en Beholdning af fremmede Sedler og Mønt. Endelig skal nævnes Incassoforretningen. Der incasseres Veksler, Anvisninger, Dokumenter (Konossementer m. v.) saavel paa Indlandet som paa Udlandet dels for private Kunder, dels for andre Bankers Regning. Vederlaget for Incassationer er Incassoprovision. Afregninger af Mellemværender Bankerne imellem finder Sted over Konti hos en fælles Hovedstadbank. Disse Konti benyttes iøvrigt ganske paa samme Maade som en Handels- eller Fabriksvirksomheds Bankkonto, dog gælder Bankerne imellem særlige Aftaler m. H. t. Validering, Advisering af Tratter o. a.

B. *Bogføringen.*

Som det vil bemærkes af foranstaaende Oversigt over Bankforretninger, nødvendiggør disse et kæmpemæssigt Rescontrobogholderi, der er tilpasset efter de under de enkelte Forretninger forekommende Transaktioner, Indtægter, Udgifter og Fortjeneste eller Tab.

Bankbogskonti vil saaledes foruden Regnskabet med det indestaaende Beløb omfatte Renteberegning, der her almindeligvis paa Grund af det forholdsvis ringe Antal Posteringer i Forhold til Antallet af Konti foretages i Beløb med det samme, saaledes at man til Stadighed paa hver Konto har staaende en Rentesaldo, der viser, hvormeget Kunden skal have tilskrevet sit Tilgodehavende, næste Gang Rentetilskrivning finder Sted, saafremt han lader sit Tilgodehavende henstaa uforandret. Rentetilskrivning finder Sted halvaarsvis. Paa Folio og Konto Kurant Konti foretages Renteberegning paa Grund af det store Antal Posteringer mest praktisk ved Hjælp af Rentetal. Ved Rentetilskrivning, der finder Sted kvartalsvis eller halvaarligt, omregnes Rentetal til Rentebeløb og tilskrives Kontoens Saldo. Dette er ligeledes Tilfældet ved Kassekredit-ten, men her føres endvidere Regnskabet med Kreditmaximum, idet dette nedskrives i Overensstemmelse med Kontrakten. Endvidere debiteres Provision sædvanligvis hvert Aar paa Datoen for Kredittens Indrømmelse (Fornyelsesprovision) eller halvaarligt eller kvartalsvis sammen med Renten. Disconterede Veksler indføres i Forfaldsbog, ligesom indfrieede Veksler udslettes her. Under Udlaan og Panteobligationer føres paa hver Konto foruden Regnskabet med Bankens Tilgode-

¹⁾ Se Banklovens § 11.

havende og Afdragsvilkaarene tillige Regnskab med den sammen med Afdragene indbetalte Rente og Provision.

Udlaansvirksomheden foranlediger endvidere Regnskabet med den deponerede Sikkerhed.

Til indenlandske Obligationer og Aktier føres Konto for hvert Papir saavel i nominelt Beløb som i reelt Beløb med Angivelse af Rente-terminer og Rentesats. Endvidere føres Regnskabet med Kuponer paa Kontoen (men ikke altid over Hovedbogskontoen¹⁾, idet det maa antages at være mest praktisk at føre disse Beløb over Rentekonto), saaledes at man for hvert Papir har en Rentesaldo, der svarer til incasserede Kupons, eventuelt ÷ den ved Regnskabsperiodens Begyndelse opførte tilgodehavende Rente. Konti under Udenlandske Korrespondenter og Fremmed Mønt føres saavel i dansk som i fremmed Beløb. Til Indenlandske Banker og Sparekasser føres Konti paa samme Maade som Folio og Konto Kurant Konti. Renteberegning finder dog kun Sted paa Loro Konti.

Bankbogholderi føres iøvrigt, medmindre man benytter Maskinbogholderi, efter Kolonnesystemet. Paa Grund af det overordentlig store Antal Posteringer er det imidlertid nødvendigt til den autoriserede Kassejournal (i det efterfølgende betegnet Journalen) at anlægge Bibøger for hver Konto. Mellem Bibøgerne, der fungerer som Grundbøger, og Journalen indskydes i Reglen et Mellemlid, Daglig Afstemningsjournal, der ved Dagens Slutning optager Bibøgenes Slutsummer, hvorefter Kassebeholdningen ved Dagens Slutning kan udregnes, naar Beholdningen ved Dagens Begyndelse i Forvejen er indført. Ifølge Daglig Afstemningsjournal føres foruden Journalen Daglig Raabalancebog. Journalen optælles maanedligt til Indførsel i Hovedbog.

Bibøgerne indrettes paa den for de enkelte Transaktioners Bogføring mest hensigtsmæssige Maade, saaledes vil man under Indlaan A, B, C, Folio, Konto Kurant og Kassekredit kunne nøjes med Smalfolier, medens man under Udlaan, Veksler og Panteobligationer maa have Kolonner til betalte Renter, Provision m. m. Disse dagligt betalte Renter posteres nemlig i samlet Sum for de enkelte Forretninger ifølge Slutsummerne i de respektive Bibøger (ved Veksler Udgiftsbibogen, ved Udlaan og Panteobligationer Indtægtsbibogen) i samlet Sum ind i Bibøgerne til Rente Konto og Provisions Konto, som først derefter optælles til Indførsel i Daglig Afstemningsjournal.

Det Materiale, som danner Grundlaget for Regnskabsføringen, kan deles i to Kategorier:

¹⁾ Bemærk i denne Forbindelse Handelsministeriets Bekendtgørelse af 12. Marts 1932, Driftsregnskabets Indtægtspost Nr. 4.

1. Materiale fremstillet udenfor Banken.
2. Materiale fremstillet indenfor Banken.

Under Punkt 1 henhører f. Eks. indgaaet Post, Konto Kuranter og Kvitteringer fra Korrespondenter og Kunder, Checks, Anvisninger, Veksler, Indskudssedler, Udbetalingssedler o. a.

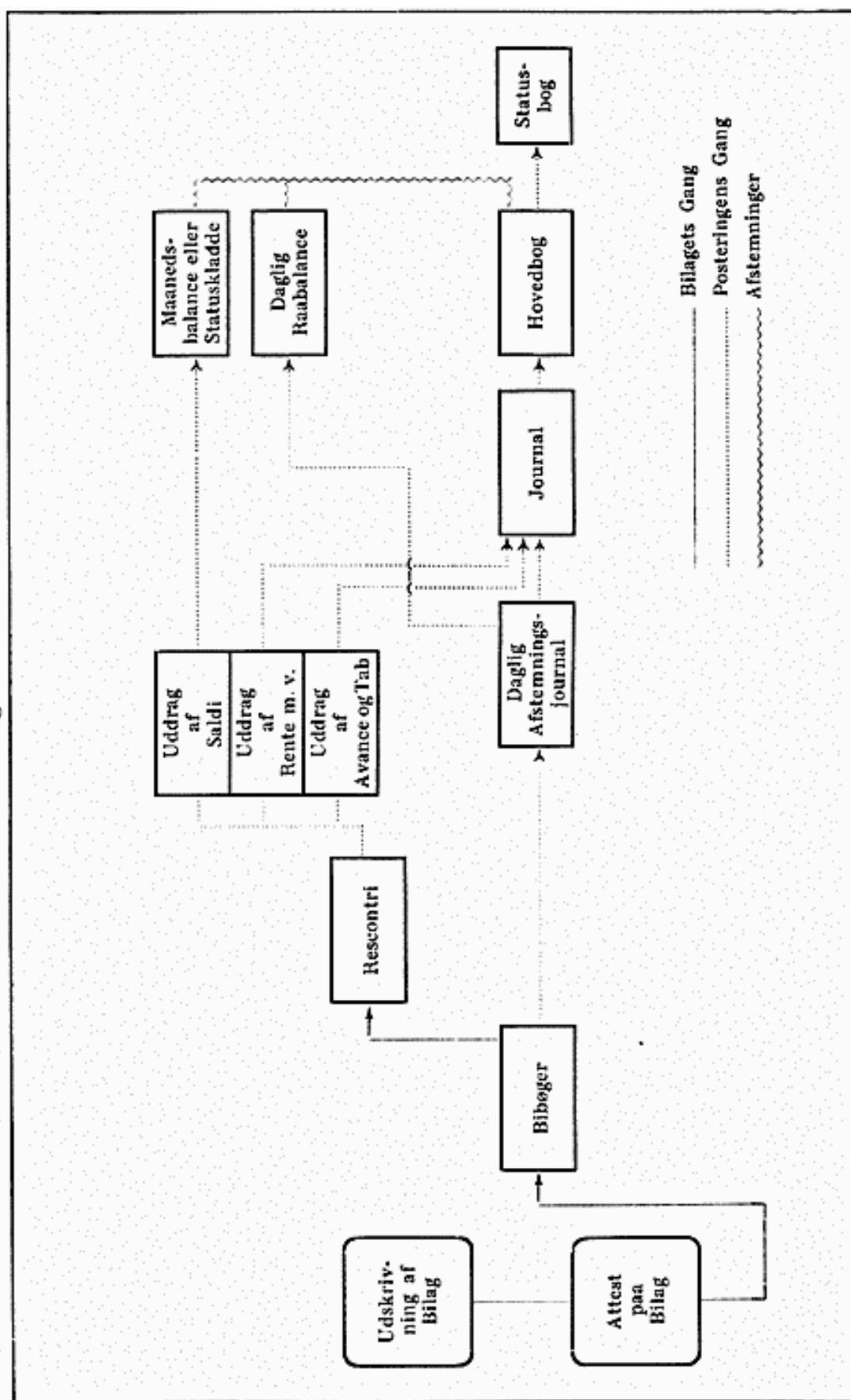
Under Punkt 2 henhører Kopier af afsendte Breve og Notaer, Kontrakter, Gældsbeviser o. s. v.

En Del af dette Materiale er som oftest ikke praktisk at anvende som Posteringsbilag. For det første vil det være noget forskelligt udstyret m. H. t. det Indhold, der sædvanligvis maa kræves af et Posteringsbilag, for det andet vil det variere meget i Henseende til f. Eks. Størrelse og øvrige Udstyr. Endvidere maa det tages i Betragtning, at det ofte skal danne Grundlag for Postering i flere Bibøger, hvilket i større Banker paa Grund af den specificerede Arbejdsdeling vilde foranledige en noget besværlig Cirkulation. I de fleste større Banker finder man derfor anvendt Systemer, der forudsætter Udskrivning af Posteringsbilagene indenfor Banken i det nødvendige Omfang. En anden Del af Materialet vil nemlig direkte kunne anvendes, saaledes Checks, Indskudssedler og Udbetalingssedler, bl. a. fordi de er udfærdiget paa en Formular, som Banken selv har udarbejdet i Overensstemmelse med sine Krav. Princippet i Bilagssystemet er da som følger. Det egentlige Grundlag for Posteringens Udførelse tilstilles den Person, som skal udføre Transaktionen. Denne udskriver de nødvendige interne Posteringsbilag, saaledes at der til enhver Indførelse i de forskellige Bibøger, som Transaktionen foranlediger, vil foreligge et Posteringsbilag. Saavel Grundlaget som de udfærdigede Posteringsbilag tilsendes en kontrollerende Myndighed indenfor Organisationen, som ved sin Signatur paa de interne Bilag bekræfter deres Rigtighed. Derefter adskilles det egentlige Grundlag fra Posteringsbilagene, idet dette sendes til Arkivering, medens Posteringsbilagene rundsendes til Bogføring. For Udfærdigelse af interne Bilag, deres Indhold og Omløb i Banken er der senere under Tilrettelæggelsen af Forretningsgangen givet indgaaende Redegørelse.

Endelig skal anføres et Par Bemærkninger om Rentetilskrivningen og Aarsafslutningen, idet der iøvrigt om Aarsafslutningen kan henvises til Handelsministeriets Bekendtgørelse af 12. Marts 1932 om Affattelse af Bankers Maanedsbalancer, Aarsregnskab m. v. og Tilvejebringelse af en Bankstatistik.

Halvaarsvis eller kvartalsvis tilskrives som før nævnt for en Række Kontogrupper Vedkommende den paa Kontiene udregnede Rente Kontiens Saldo. Derefter tages Uddrag af Kontiene omfattende »Gammel

Fig. I.



Saldo¹⁾, Rente, Provision og Porto samt »Ny Saldo«. Uddragets Kolonner for Rente, Provision og Porto danner Grundlag for Journalposteringerne f. Eks.

	Pr. Rente Konto
	An Folio Konto
eller f. Eks.	Pr. Kassekredit Konto
	An Rente Konto.

Ved Aarsafslutningen opgøres paa de forskellige Konti i Rescontro-bogholderiet tilstedeværende Værdier og Forpligtelser, idet der her foretages saavel en omhyggelig Vurdering af Beholdninger og Debitorer som en Opgørelse af tilgodehavende, forudbetalt og skyldig Rente og Provision. Værdier og Forpligtelser indsættes i de respektive Uddrag som »Ny Saldo«, hvorefter Avance eller Tab opgøres og indsættes i de i Uddragene dertil indrettede Kolonner og posteres paa Konto. Uddragenes Slutsummer for Avance og/eller Tab danner Grundlag for Journalposteringerne f. Eks.

	Pr. Rente Konto
	An Gevinst og Tabs Konto
	Pr. Fremmed Mønt Konto
	An Gevinst og Tabs Konto
	Pr. Gevinst og Tabs Konto
	An Indenlandske Obligationer og Aktier.

o. s. v.

Herefter kan Gangen i Bogføringen tage sig ud som anført i Fig. I (Side 11).

III. Den interne Kontrols Tilrettelæggelse.

Grundtanken i den interne Kontrols Tilrettelæggelse er, at de i en Virksomhed arbejdende Personer gennem *Arbejdsudførelsen* skal kontrollere hinanden. Heraf vil følge en saadan Organisation, at ingen Person *alene* bør kunne gennemføre en Transaktion, idet han, hvis han kunde dette, vilde have Mulighed for at unddrage sig Kontrol. En saadan Kontrol, at enhver Detaille i det daglige Arbejde bliver direkte afkontrolleret gennem selve Arbejdsudførelsen er imidlertid ofte ret be-

¹⁾ Uddrag af Gammel Saldo vil foreligge i Forvejen, da dette paa Grund af Kravet om Offentliggørelse af Maanedsbalancen med »Debetsaldi« og »Kreditsaldi« hver for sig maa udarbejdes hver Maaned.

sværlig, idet den forudsætter, at der paa ethvert Arbejde indkædes to eller flere Personer, som gensidigt skal kontrollere hinanden. Der maa da naturligvis her skelnes mellem væsentligt og uvæsentligt, saaledes at Sandsynligheden for Fejl tages i Betragtning, ligesom det maa overvejes hvilke andre Kontrolmidler, der staar til Raadighed. I de Tilfælde, hvor Arbejdshandlingerne ikke nødvendigvis bør *direkte* afkontrolleres, kan man ofte ved Gennemsnitsberegninger over Arbejdets Udførelse afhjælpe Manglen paa Kontrol.

En Undersøgelse af Mulighederne for at opnaa intern Kontrol fører i første Række ind i en Undersøgelse af Mulighederne for Arbejdsdeling.

A. Ledelsens Arbejdsdeling.

Bankerne er alle (bortset fra Nationalbanken) Aktieselskaber, idet Bankloven gør Aktiebankerne enberettigede men ogsaa forpligtede til at anvende Ordet Bank i deres Firmanavn, og er som saadanne foruden Bankloven ogsaa underkastet Aktieselskabslovens Bestemmelser. *Generalforsamlingen* er saaledes Bankens øverste Myndighed, medens *Bestyrelsen* varetager den øverste Ledelse. Den skal føre Tilsyn med Bankens Virksomhed og paase, at denne ledes paa forsvarlig Maade i Overensstemmelse med Lovgivningen og Vedtægterne. *Direktionen*, der kan bestaa af een eller flere Direktører, varetager den daglige Ledelse. Desuden kan der findes et *Repræsentantskab*, hvis Opgaver i saa Fald skal fremgaa af Vedtægterne.

Bankens Vedtægter kan angive, i hvilket Omfang Bestyrelsens forudgaaende Medvirken kræves til Ydelse af Laan, ellers skal Bestemmelse herom være taget i en af Bankinspektøren godkendt Instruks.

Et Repræsentantskabsmedlem kan ifølge Bankloven tillige være Bestyrelsesmedlem, men ikke Direktør eller Filialbestyrer. Det samme gælder Bestyrelsesmedlemmer¹⁾. Hverken Repræsentantskabsmedlemmer, Bestyrelsesmedlemmer eller Direktører kan fungere som Bogholder eller Kasserer, saafremt Aktiekapitalen overstiger Kr. 500.000, ligesom Filialbestyrere i Filialer, hvis Balance ifølge det sidst aflagte Aarsregnskab overstiger 5 Millioner Kroner, ikke kan optræde som Bogholder eller Kasserer.

Ogsaa indenfor Bestyrelsen eller Direktionen kan der finde en Arbejdsdeling Sted. Indenfor Bestyrelsen kan Funktionerne saaledes fordeles mellem de enkelte Medlemmer eller paa Udvalg f. Eks. et Kreditudvalg, der særligt varetager Bestyrelsens Medvirken ved Ydelse af Kreditter og Laan, et Kontroludvalg, der foretager Kasseeftersyn og Be-

¹⁾ Bemærk dog Undtagelsen i Banklovens § 8.

holdningseftersyn o. s. v. Inden for Direktionen kan f. Eks. een Direktør varetage det administrative Arbejde, en anden det tekniske Arbejde el. lign. Imidlertid maa det tages i Betragtning, at Varetagelsen af en speciel Funktion indenfor Bestyrelse eller Direktion næppe medfører Fritagelse for Ansvar for, hvad der foregaar i Bestyrelse og Direktion iøvrigt. Den almindeligste Organisationsform vil vel være, at de enkelte Personer eller Udvalg hver for sig tilrettelægger de »Sager«, der hører ind under vedkommende specielle Omraade, for derefter i et Møde med Kollegerne at træffe Bestemmelse i Fællesskab om alle vigtigere Beslutninger og afgive Referat om »Sager« af mindre væsentlig Betydning.

B. Personalets Arbejdsdeling.

Sædvanligvis findes indenfor Bankerne Personalet for det første grupperet om Arbejdets Udførelse efter *Forretningernes Art*. (Folio, Kassekredit o. s. v.). Denne Inddeling er imidlertid hverken ud fra et kontrolmæssigt Synspunkt eller ud fra Hensynet til Forretningsgangens rationelle Tilrettelæggelse tilstrækkelig. Man vil derfor endvidere efter Forholdene gruppere Personalet efter *Arbejdets Art*, saaledes vil f. Eks. de rene pengemæssige Ind- og Udbetalinger blive udført af særlige Kasserere, Regnskabsføringen af særligt regnskabskyndigt Personale. Endvidere kan eventuelt juridiske Sager varetages af Jurister, Kreditværdighedsundersøgelser af Specialister deri o. s. v. o. s. v.

Da det naturligvis er uoverkommeligt for Ledelsen at følge hver enkelt Persons Handlinger indenfor Virksomheden, samles ensartede Arbejder til Udførelse i Afdelinger, hvis Chefer staar til Ansvar overfor Ledelsen for deres Afdelingers Virke. Imidlertid kan Afdelinger dannes paa forskellig Maade nemlig efter det *centraliserende* Princip eller efter det *decentraliserende* Princip. Eksempelvis vil man kunne tænke sig en Bankbogsafdeling organiseret saaledes, at visse Personer *indenfor* Afdelingen varetager Kassefunktionen, andre selve Forretningernes Udførelse og atter andre Transaktionernes regnskabsmæssige Registrering o. s. v., eller saaledes at visse Funktioner f. Eks. Kassefunktionen og Bogføringen varetages af *udenfor* Afdelingen staaende Personer, idet de er henlagt til særlige Afdelinger, som da eventuelt kan varetage disse Funktioner for Banken som Helhed. Imidlertid er det ikke nødvendigt, at disse Afdelinger *rumligt* er sammenfattet, idet det naturligvis udmærket kan lade sig gøre at tilrettelægge Funktionærernes Mynghedsomraader, d. v. s. Ledelsesprincippet i Overensstemmelse med en rent *abstrakt* Afdelingsdannelse. Eksempelvis vil man kunne tænke sig den førnævnte Bankbogsafdeling organiseret saaledes, at den ganske

vist udadtil fremstiller sig som en Enhed med en Chef, der tilsyneladende har Myndighed paa Afdelingens Vegne som Helhed, men indadtil tilhører visse Funktioner, f. Eks. Kassefunktionen og Transaktionernes regnskabsmæssige Registrering, ikke Bankbogsafdelingen, idet Kassefunktionen er direkte underlagt Hovedkassererens Myndighed, medens Transaktionernes regnskabsmæssige Registrering er underlagt Hovedbogholderens Myndighed. Sidstnævnte Form for Afdelingsdannelse synes at frembyde bedre Muligheder for Kontrol, idet der derved modarbejdes Dannelsen af »Stater indenfor Staten«.

Hensynet til den interne Kontrolls Tilrettelæggelse medfører sædvanligvis Adskillelse mellem tre Omraader nemlig

Ekspeditionen,
Kassen og
Bogholderiet.

Ekspeditionen varetager selve Forretningernes Udførelse og er som Følge deraf opdelt i en Række Afdelinger efter Forretningernes Art f. Eks. Folioafdeling, Vekselaafdeling, Kassekreditaafdeling o. s. v. For visse af disse Afdelingers Vedkommende medfører Forretningernes Udførelse Varetagelse af en *Beholdning*, saaledes findes i Vekselaafdelingen en Vekselbeholdning, i Fondsafdelingen en Fondsbeholdning¹⁾. Endvidere varetager disse Afdelinger sædvanligvis ogsaa *Regnskabsføringen med Beholdningen*, i Vekselaafdelingen føres saaledes Forfaldsbøger, i Fondsafdelingen Fondsrescontroen o. s. v. For andre Afdelingers Vedkommende medfører Forretningernes Udførelse direkte Besiddelsen af Rescontrobogholderiet, saaledes i Indlaansafdelingerne, Kassekreditaafdelingen, Udlaansafdelingen o. a. Endvidere varetages sædvanligvis ogsaa Grundposteringen, *Indførsel i Bibøgerne*, af Afdelingerne, ligesom de forestaar *Fremstillingen af de nødvendige Posteringsbilag*. Rent praktisk er hermed indrettet en Række Afdelinger, som har den nødvendige Myndighed til Udførelsen af de forskellige Forretninger, men med Varetagelse af en Beholdning i Forbindelse med Varetagelse af baade Bibogsføring, Rescontroføring og Fremstilling af Posteringsbilag synes der at være tillagt disse Afdelinger for stor Myndighed, idet de tilsyneladende er i Stand til alene at gennemføre en given Transaktion i Bogføringen. Dette er dog ikke Tilfældet. Tænker vi os nemlig rent teoretisk, at alle de i Banken forekommende Transaktioner foranlediger Behandling *ved Kassen*, vil Kassererne naturligt foretage Attestationen af alle Bilag, idet de er de eneste Personer

¹⁾ Raadigheden over Beholdningen er i visse Tilfælde dog begrænset, som det nærmere skal regøres for senere.

bortset fra den Afdeling, der udskriver Bilagene, som faar noget med Transaktionerne at gøre. Saafremt Kassererne nu i Tilknytning til deres Attestationer foretager en regnskabsmæssig Registrering, Føring af *Kassekladde*, og denne Kassekladdes Slutsummer daglig afstemmes paa betryggende Maade med en Opsummering af Bibøgenes Slutsummer (hvilket findes i Daglig Afstemningsjournal), er det dermed umuliggjort at indføre andre Posteringer i Bibøgerne end dem, der er fremkommet hos Kassen til Attest.

Imidlertid foranlediger en ret væsentlig Del af Transaktionerne Memorialposterings, hvis Attestation er Kassen uvedkommende. Rent praktisk ordnes dette Forhold ved, at der oprettes en kontrollerende Myndighed til Attestation af Memorialbilag og den dermed forbundne regnskabsmæssige Registrering, Indførsel i *Memorialkladde*. Ved Dagens Slutning overføres Kassekladdens Slutsummer til Memorialkladden eller omvendt, og de nye Slutsummer anvendes til Afstemning med Slutsummerne i Daglig Afstemningsjournal. Attestation af Memorialbilag og Registrering af disse underlægges *Bogholderiets* Myndighed. Bogholderiet foretager naturligt den daglige Afstemning, idet der her foretages Indførsel af Bibøgenes Slutsummer i Daglig Afstemningsjournal. Kassereren har naturligvis, før Aflevering af Kassekladdens Slutsummer finder Sted, afstemt sin Beholdning.

Imidlertid er der et Omraade, hvor der ved Bilagssystemets Tilrettelæggelse kun til en vis Grad kan gennemføres Kontrol. Det er Bankens *Driftsindtægter* og i et vist Omfang ogsaa dens *Driftsudgifter*. Driftsindtægterne bestaar som bekendt af Rente, Provision m. v., Driftsudgifterne af Rente og Administrationsomkostninger.

Sædvanligvis bør der paa en eller anden Maade foretages en Efterregning af Renter og Provisioner tilrettelagt saaledes, at andre Personer (Afdelinger) end dem, der har foretaget Udregningen, foretager Efterregningen.

Paa Folio, Konto Kurant og Kassekredit Konti foregaar Renteberegningen som nævnt ved Hjælp af Rentetal. Den eneste Mulighed for Efterregning, der findes her, er detailleret Efterregning af Rentetallene. Paa Bankbogskonti derimod foretages Renteberegningen stadig i Beløb. Her vil der være Mulighed for Efterregning en bloc paa følgende Maade. Ved Renteperiodens Begyndelse er der paa hver Konto afsat et Rentebeløb svarende til Saldoen forrentet fremefter gennem hele Renteperioden, idet man antager, at Saldoen henstaar uforandret gennem hele denne. Ved Indskud eller Uddrag reguleres Rentebeløbet, idet man henholdsvis tillægger eller fradrager Rente regnet fra Transaktionens Valideringsdato frem til Renteperiodens Slutning, saaledes at man

til enhver Tid har staaende paa Kontoen et Rentebeløb, som svarer til, hvad der ved næste Rentetilskrivning skal tilskrives Kontoens Saldo, saafremt den nuværende Saldo henstaar uforandret. Disse Rentereguleringer kan paaføres Posteringsbilagene. Efterregningen tager sit Udgangspunkt i den ved Renteperiodens Begyndelse paa Kontiene anførte Rente, idet denne optælles og afstemmes en bloc. Dagligt foretages derefter Optælling af Rentereguleringerne (naturligvis Indlaan A, B og C hver for sig) efter Posteringsbilagene og afstemmes efter Dagens samlede Omsætning. De daglige Resultater af Rentefterregningen samles derefter med Efterregningen ved Renteperiodens Begyndelse i en Kladdebog, hvis Optælling med en erfaringsmæssig minimal Difference ved Rentetilskrivningen skal stemme med den Kontiene tilskrevne Rente. De dagligt betalte Renter, Disconto af Veksler, Rente af Udlaan og Panteobligationer kan kun effektivt efterregnes, saafremt der i Forretningsgangen indkædes et Arbejde hermed, hvilket i Praksis sikkert kun er almindeligt, hvor Kunden ikke afventer Transaktionens Gennemførelse (f. Eks. ved Discontering af Veksler).

Foruden denne Efterregning findes ogsaa andre Kontrolmidler, nemlig en hensigtsmæssig Artsinddeling af Kontiene under Driftsbogholderiet. Rente Konto opdeles saaledes, at man kan konstatere Renteindtægt og/eller Renteudgift for hver Kontogruppe for sig. Tallene kan derefter anvendes til Sammenligning med, hvad Renten vilde andrage af den gennemsnitlige Saldo gennem Renteperioden til den anvendte Rentesats. Provisions Konto opdeles ligeledes efter Forretningernes Art, og ogsaa her kan i hvert Fald nogle af Tallene anvendes til Kontrol med Ekspeditionsafdelingernes Forretningsførelse, f. Eks. kan Kassekreditprovision sættes i Forhold til Kreditternes Maximum. Som Kontrolmidler betragtet er disse Sammenligninger dog meget grove, idet forskellige Forhold, f. Eks. Tilbagevalideringer, kan bevirke temmelig store Afvigelser.

Konto for Administrationsomkostninger, eller som den slet og ret kaldes, Omkostningskonto, bør specificeres mest muligt efter Omkostningsarter, idet Kontoen herved gøres overskuelig. Endvidere bør alle Originalbilag til Kontoen paategnes af Direktionen eller en særlig dertil bemyndiget Funktionær, som eventuelt samtidig kan foretage Kontrolnotering, nummereres i Overensstemmelse med Specifikationsbogen eller Kontrolnoteringsbogen og opbevares paa betryggende Maade.

Føringen af Driftsbogholderiet bør henlægges til Bogholderiet, idet det maa erindres, at alle Driftsindtægter og Driftsudgifter bortset fra Administrationsomkostninger foranlediges af Afdelingerne under Ekspeditionen, hvor Posterne endvidere har været Genstand for en vis regnskabsmæssig Registrering.

Ved den hensigtsmæssige Tilrettelæggelse af Forretningsgangen i Forbindelse med denne Gruppering af Funktionærerne vil man kunne opnaa, at Ekspeditionen i Forening med Bogholderiet kontrollerer Kassen og i Forening med Kassen kontrollerer Bogholderiet, medens Kassen og Bogholderiet i Forening kontrollerer Ekspeditionen, men paa en saadan Maade, at *enhver Kundeekspedition kun skal passere to Afdelinger.*

C. Tilrettelæggelse af Forretningsgangen.

Udførelsen af Bankforretningerne kan være foranlediget af

1. Ekspedition ved Skranken,
2. Postmodtagelse,
3. Ledelsens Beslutninger

og kan tage Sigte paa:

- a. Forandring i Kassebeholdningen,
- b. Forandring i andre Beholdninger,
- c. Forandring i baade Kassebeholdningen og andre Beholdninger,
- d. rene regnskabsmæssige Omposteringer.

Vi vil nu undersøge, hvorledes Forretningsgangen kan tilrettelægges paa disse Punkter.

1. Ekspedition ved Skranken.

Gennem Ekspeditionslokalernes Indretning og Udstyrelse med Henvisninger foranlediger man Kunden til at henvende sig i vedkommende Ekspeditionsafdeling, hvor den Forretning, han ønsker udført, hører hjemme. Sædvanligvis bør der her straks som Holdepunkt for Aftalen afkræves Kunden en skriftlig Tilkendegivelse i en eller anden Form for, hvad han ønsker udført, f. Eks. Indbetalingsseddel, Udbetalings-seddel, Følgrebrev med Veksler til Discontering o. s. v., medmindre denne naturligt foreligger, f. Eks. i Form af en Check, der ønskes honoreret. Paa Grundlag af dette Materiale forbereder Afdelingen Transaktionens Gennemførelse.

Saaframt Forretningen vil medføre Forandring i Kassebeholdningen, det kan f. Eks. dreje sig om et Indskud paa Folio Konto, vil Afdelingen udskrive Kassebilag (medmindre dette, som her, foreligger i Forvejen i Form af Indbetalingsseddel) og Kvittering, Nota el. lign., som underskrives. Transaktionen indføres i Bibog og Rescontro og sendes derefter til Kassen, som modtager Kontanterne, medunderskriver Kvitte-

ringen eller Notaen og foretager Udleveringen heraf til Kunden. Kasseren attesterer og nummererer Kassebilaget (evt. ved Hjælp af Kassestempel) og opbevarer det til Indførsel i Kassekladden (som eventuelt kan bestaa af opklæbde Regnemaskinestrimler). Efter Registrering har Kassen ikke mere Brug for Kassebilagene, men kan sende dem tilbage til den paagældende Afdeling, som har Brug for dem ved den daglige Afstemning.

Saafrømt Forretningen foranlediger Forandring i en af de andre Beholdninger, det kan være en Kunde, som ønsker at sælge Fonds til Kredit for sin Konto, kan Transaktionen gennemføres saaledes: Fondsafdelingen udskriver Posteringsbilagene, Memorialbilag, nemlig Debet: Indenlandske Obligationer og Aktier, Kredit: f. Eks. Folio Konto, og Nota til Kunden, som underskrives. Debetbilaget bogføres i Bibog og Rescontro, hvorefter Materialet sendes til Attest i Bogholderiet, der medunderskriver Notaen og udleverer den til Kunden.

Fondsbeholdningen kan eventuelt opbevares i Skabe, hvortil kun to Nøgler i Forening giver Adgang, og der maa da, medmindre Bogholderiet besidder den ene Nøgle, laves et praktisk Arrangement, der, naar Bogholderiet skal attestere Transaktionen, overbeviser om, at Indlaasning af Effekterne har fundet eller vil finde Sted.

Efter foretagen Attestation og Nummerering af Bilagene (evt. ved Hjælp af Stempel) indføres de i Memorialkladden, hvorefter de tilbagesendes Afdelingerne. Derved havner Kreditbilaget i Folioafdelingen, hvor det bogføres. Folioafdelingen kender ganske vist ellers ikke noget til Transaktionen, men faar, som det vil ses, et kontrolleret og attesteret Posteringsbilag i Hænde.

Som Eksempel paa en Forretning, der foranlediger baade Forandring i Kassebeholdningen og i en anden Beholdning, kan nævnes kontant Køb af Fonds. Der udskrives her i Fondsafdelingen Kasse-Udgiftsbilag, som bogføres, og Nota, som underskrives. Derefter tilstilles Materialet Kassen, der før sin Attestation forlanger lignende Dokumentation for Effekternes Bortlægning som Bogholderiet. Effekterne har Kunden nemlig indleveret i Fondsafdelingen, men har til Gengæld faaet udleveret Legitimationsmærke til Brug ved Kassen.

Behandlingen af rene regnskabsmæssige Omposteringer, som kræves udført, skal ikke gøres til Genstand for Omtale, idet denne foregaar ganske som ovennævnte Eksempel paa en Memorialpostering.

2. Postmodtagelse.

Noget anderledes forekommer Forholdet jo, naar Grundlaget for Transaktionerne fremkommer gennem den modtagne Post. Her er der

nemlig større Mulighed for Tilbageholdelsesbedragerier eller i hvert Fald utilladelig Forsinkelse af Forretningens Gennemførelse, end hvor Kunden ved Skranken afventer Bevis for Transaktionens Udførelse, medmindre der ved selve Postmodtagelsen og den derefter følgende Postaabning ligger betryggende Kontrolforanstaltninger.

Forretningsgangen tilrettelægges sædvanligvis saaledes, at kun to Funktionærer i Forening kan modtage (tømme Brevkasse eller kvittere for) Posten. Den ene af Funktionærerne kan udmærket være Kasserer.

Efter Aabning foretages en ret detailleret Registrering — Indførsel i Postindgangsbog og dermed samhörig Datering og Nummerering — saavel af Breve som — og navnlig — af Værdier. Værdierne afleveres straks til den eller de ansvarlige mod Kvittering (Signatur) i Registreringsbog. Breve og andet Ekspeditionsgrundlag fordeles til de ekspederende Afdelinger efter at have været forelagt Direktionen til Gennemsyn. Saafremt denne har nogen Bemærkning at gøre til Udførelsen af den Forretning, som et eller andet Brev tilsigter, paaføres den Brevet og signeres. Hermed er udfærdiget Grundlag for Ekspeditionen, der foregaar ganske efter den samme Recept som Ekspedition ved Skranken. Imidlertid mangler her den ved Skranken ventende Kunde til at »trække« Forretningens Udførelse frem gennem de forskellige Afdelinger, men denne Mangel kan afhjælpes med en detailleret eller stikprøvevis Afkonferering af den ekspederede Post og Besvarelserne hertil med Postindgangsbogen. Rent praktisk kan Forholdet være ordnet saaledes, at den Person (Afdeling), der forestaar Registreringen ved Indgang, ogsaa kan varetage Afsendelsen samt Opbevaringen af den ekspederede Post og Kopier. Varetagelse af disse Funktioner kan af kontrolmæssige Grunde ikke forenes med Varetagelse af Forretningernes Udførelse.

Den indgaaede Post følger Transaktionen, indtil denne er attesteret, hvorefter den af Bogholderi eller Kasse frasorteres Posteringsbilagene og sammen med Besvarelserne sendes *direkte* til henholdsvis Nedsortering i Korrespondancearkiv eller Afsendelse.

Det paalægges den Afdeling, der forestaar Nedsorteringen, at paase, at der paa alle Breve findes to Signaturer, den ene for »Ekspederet«, den anden for »Kontrolleret«. Førstnævnte Signatur skal tilhøre en af de ekspederende Afdelinger, sidstnævnte enten Kasse eller Bogholderi. I Tilfælde af Mangler forelægges Brevene Direktionen.

3. Ledelsens Beslutninger.

Transaktioner, som foranlediges af Ledelsens Beslutninger, vil i mange Tilfælde være af en saadan Art, at der ved deres Udførelse udfærdiges et Materiale, som skal tilstilles udenfor Banken staaende Per-

soner. I saa Fald kan Kontrollen med deres Udførelse ligge i, at Direktionen kræver Breve el. lign. til Underskrift. Iøvrigt kan anvendes Ordresedler, som behørigt signeret kræves tilbage.

I Fig. II er skematisk vist et Eksempel paa Afdelingsdannelse, d. v. s. Funktionærernes Myndighedsomraader, Regnskabsbøgernes Fordeling og Forretningsgangens Tilrettelæggelse. For Overskuelighedens Skyld er under et saakaldt *Sekretariat* sammenfattet forskellige Afdelinger, hvis Adskillelse ikke har saa væsentlig Interesse for Tilrettelæggelsen af den interne Kontrol.

Under Begrebet *Ekspedition* er sammenfattet alle de Afdelinger, som har direkte med Forretningernes Udførelse at gøre, ensartede i den Forstand, at de alle udfører den samme Del af Forretningerne, uensartede i den Forstand, at de udfører forskelligartede Forretninger.

D. Prokuraforholdene¹⁾.

Af væsentlig Betydning for Kontrollen med Forretningsgangens Overholdelse er, at Prokuraforholdene arrangeres i Overensstemmelse med denne. Prokuraforholdene maa her arrangeres saaledes, at Ekspeditionen kun kan tegne i Forbindelse med Kasse eller Bogholderi. Endvidere kan Kasse og Bogholderi kun tegne i Forening. Princippet brydes ikke, selv om Underskriften støtter sig paa Specialfuldmagt og ikke Prokura.

E. Ordensregler.

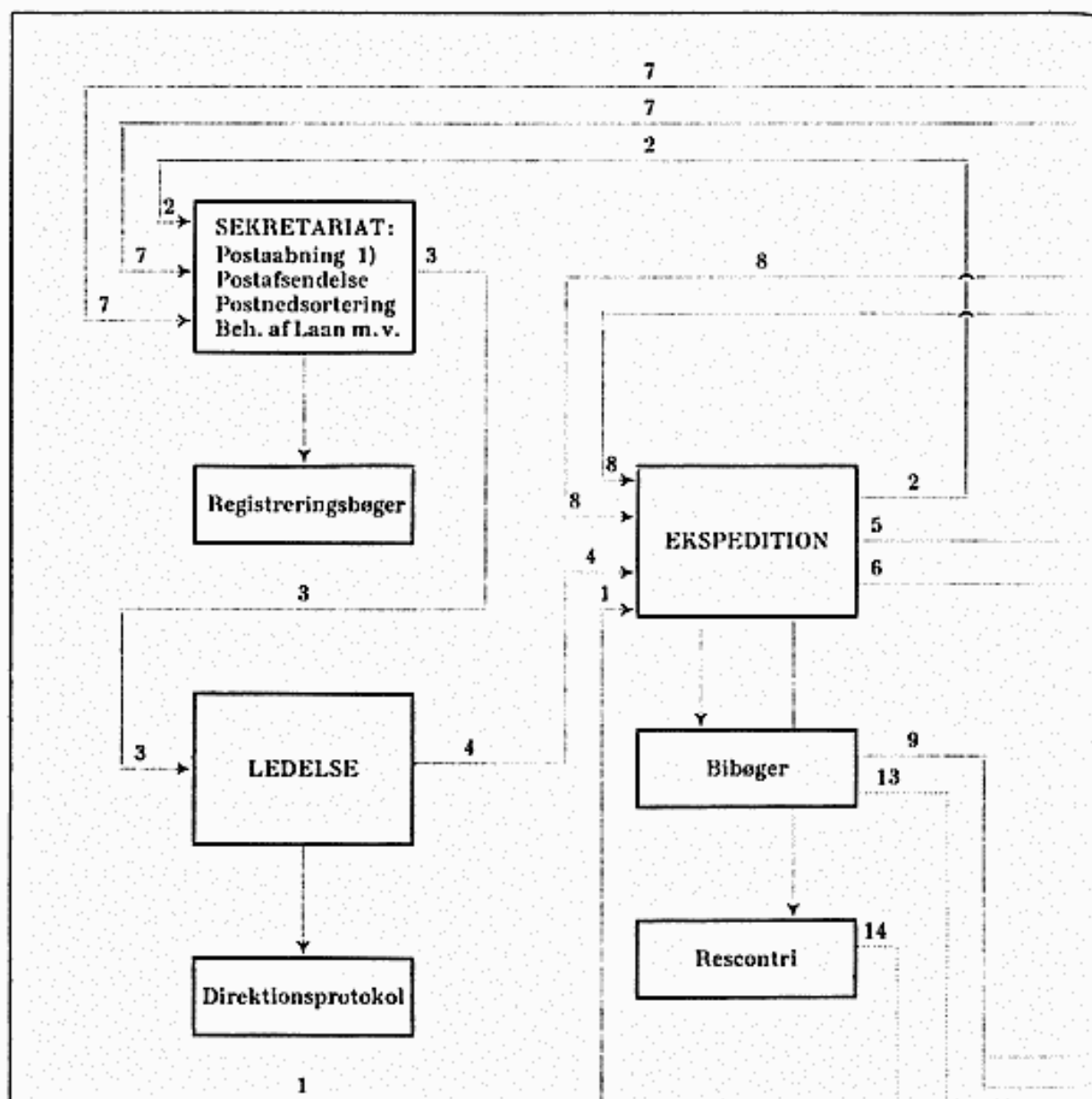
I Tilknytning til Tilrettelæggelsen af Forretningsgangen vilde det være naturligt at komme ind paa visse Ordensregler, som bør iagttages under Udførelsen af det daglige Arbejde. Her skal imidlertid blot nævnes nogle Eksempler.

Paa Kontogrupper, hvorunder der hører et stort Antal Konti, vil det være hensigtsmæssigt at indrette sektionsvis Afstemning af Rescontroen. Dette opnaas antagelig mest praktisk ved efter foretagen Sortering at optælle Bilagene i Afsnit ved Dagens Slutning og føre en særlig Kontrolbog (+ og ÷ Bog). I denne Forbindelse bemærkes det, at Bilagene efter Omløb netop opbevares hos de ekspederende Afdelinger. Derved opnaas endvidere, at Bibøgernes Slutsummer, førend Aflevering til Indførsel i Daglig Afstemningsjournal finder Sted, er afstemt med en Optælling af Bilagene.

For Bilagenes Vedkommende bør det indskærpes, at disse skal inde-

¹⁾ Bemærk Banklovens § 9, 9. Stk.

Fig. II



1. Ekspedition ved Skranken.
2. Laanesager til Bevilling.
3. Laanesager til Bevilling, Post til Gennemlæsning.
4. Bevilgede Laan og gennemlæst Post til Ekspedition.
5. Interne Bilag, ekspederet Post og udgaaende Post, der vedrører Kasseposter.
6. Interne Bilag, ekspederet Post og udgaaende Post, der vedr. Memorialposter.
7. Ekspederet Post til Nedsortering, udgaaende Post til Afsendelse.
8. Registrerede interne Bilag rundsendes.
9. Bibøgernes daglige Slutsummer.
10. Kassekladdens Slutsummer overføres til Memorialkladden eller omvendt.
11. Sum af Slutsummer i Kassekladde og Memorialkladde afstemmes dagligt med Afstemningsjournalens Slutsummer.
12. Opgørelsesbogens Sum afstemmes med Kassekladden.
13. Bibøgernes Optællinger af maanedlige Omsætningstal afstemmes med Journalens maanedlige Optælling.
14. Udfærdigede Uddrag af Rescontri afstemmes med Raabalance maanedligt.

¹⁾ I Forening med f. Eks. Kasserer.

1 BANKER.

Regnskabsbøgernes Fordeling og Forretningsgang).

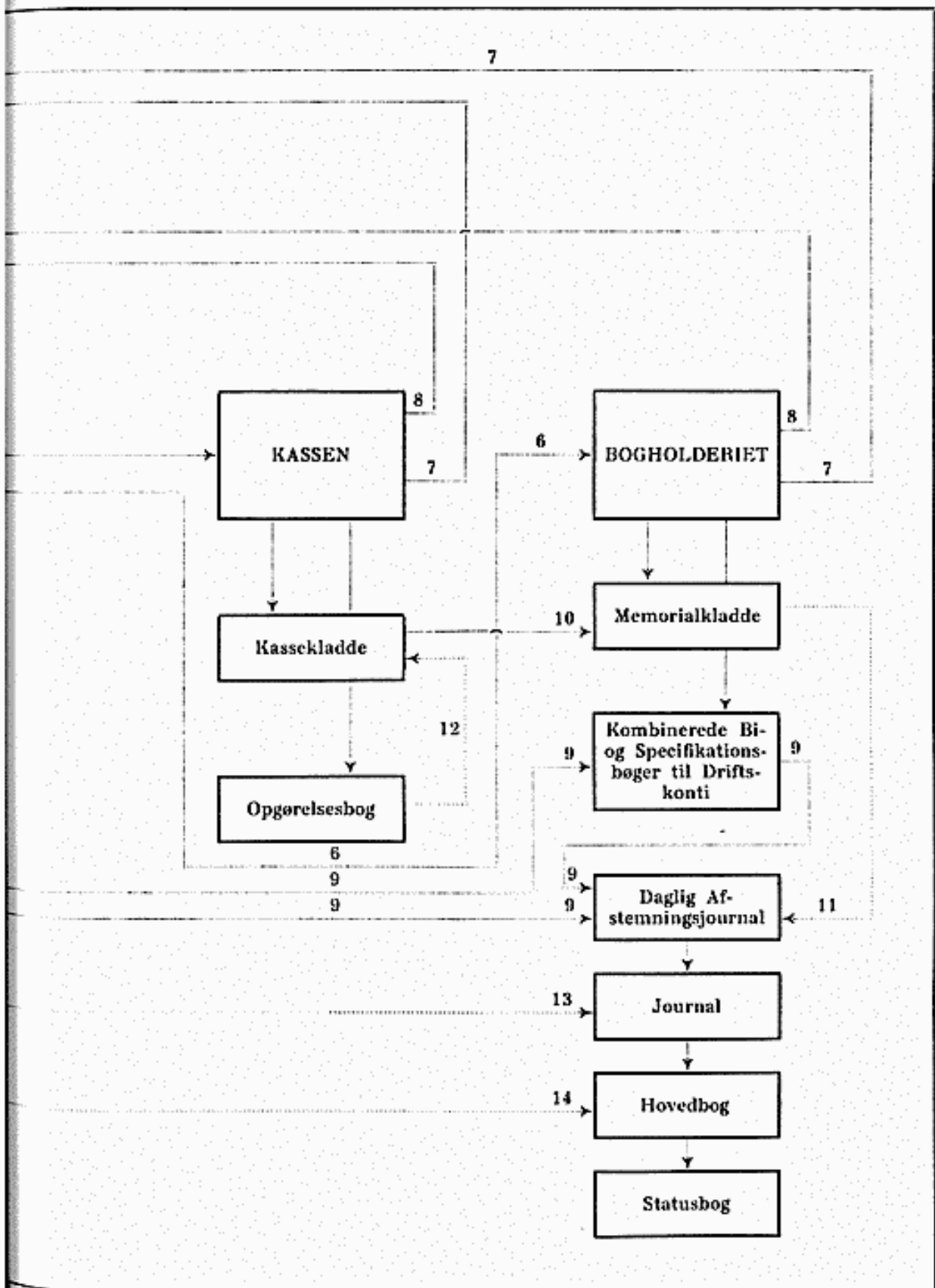
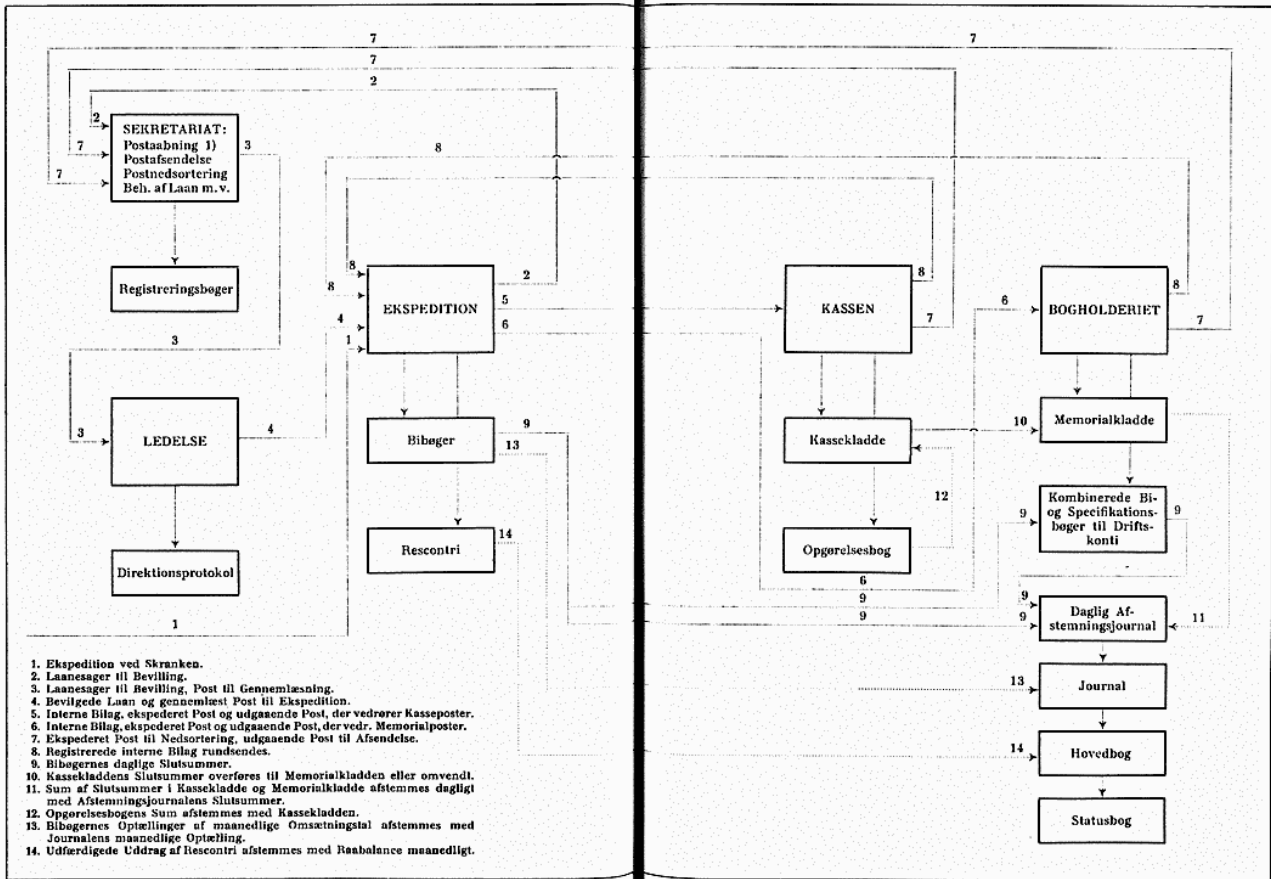


Fig. II

INTERN KONTROL I BANKER.
(Funktionærernes Myndighedsområde: Regnskabsbegernes Fordeling og Forretningsgang).



1) I Forening med f. Eks. Kasserer.

holde fyldestgørende Tekst (for Memorialbilagenes Vedkommende eventuelt Angivelse af den modsvarende Konto), ligesom de straks ved Udstedelsen bør dateres og signeres af Udstederen. Ogsaa ved Bogføring bør der paaføres Bilagene Signatur.

Endvidere bør det paalægges Kassen at udrense Checks m. m. saa ofte som muligt og til Bunds.

For Bogholderiet gælder, at alle Bøger til enhver Tid bør være à jour-ført.

F. *Et Eksempel paa den specificerede Forretningsgang.*

Med foranstaaende Bemærkninger er i Hovedtrækkene gennemgaaet Forretningsgangens Tilrettelæggelse. Herefter vil det være naturligt at gaa over til den specificerede Forretningsgang, d. v. s. de enkelte Forretningers detaillerede Behandling. Dette kan dog begrænses til et Eksempel, idet Princippet i de forskellige Forretningers Behandling jo i det væsentlige er det samme.

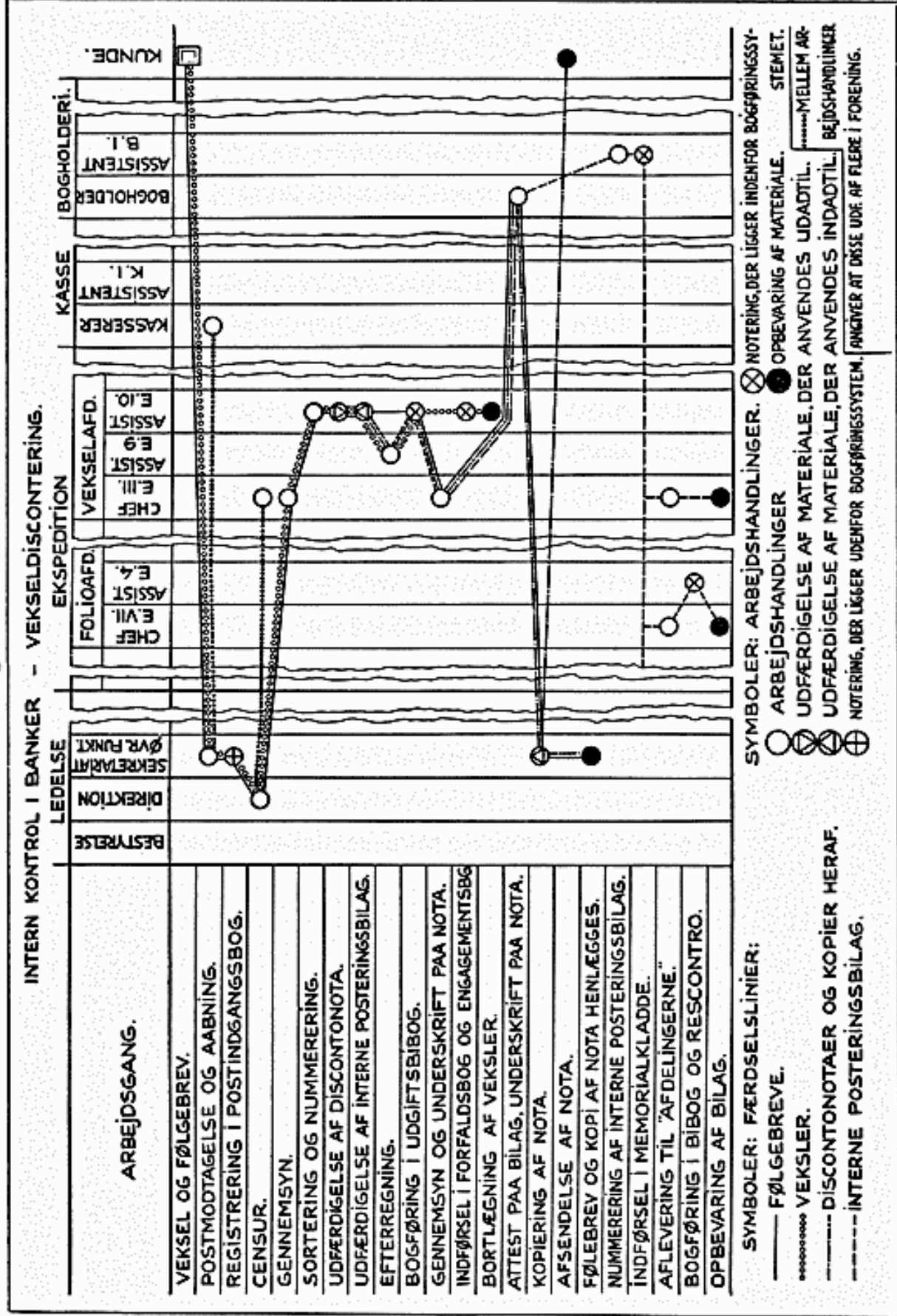
Et Eksempel paa den specificerede Forretningsgangs Tilrettelæggelse forudsætter imidlertid, at man tager Udgangspunkt i konkrete Forhold. I det efterfølgende er det derfor forudsat for det første, at det drejer sig om en Bank af Middelstørrelse, f. Eks. som den under Afsnit II nævnte, for det andet, at denne Bank ikke betjener sig af andre mekaniske Hjælpemidler end almindelige Additionsmaskiner.

Et særlig interessant Omraade at betragte er Vekselforretningerne, idet disse baade er Udlaan, medfører Besiddelse af en Beholdning og skaber Indlaan (de saakaldte afledede Indlaan).

Grundlaget for Vekseldiscontering er i Reglen en indrømmet Disconteringskredit. Anmodning herom tilstilles Banken i et Skema, hvori maa afgives forskellige Oplysninger om Kundens økonomiske Forhold. Anmodningen indføres af »Sekretariatet« i Direktionsprotokollen og forelægges derefter Direktion og Bestyrelse. Ved Bevillingen signerer disse Direktionsprotokollen og Anmodningen og paafører de forskellige Betingelser (Rente, Provision m. v.). Sekretariatet tilskriver Ansøgeren om Resultatet og sender derefter Anmodningen til Vekselaafdelingen. I Overensstemmelse med Anmodningen indretter Vekselaafdelingen et Kartotek over de forskellige Discontenters Kreditmaximum, Disconteringsbetingelser o. s. v.

Dagligt modtages med Posten Veksler med tilhørende Følgebrev til Discontering (se Figur III). Posten modtages og aabnes af Sekretæren i Forening med Kassereren. Sekretæren indfører samtidig Posten i Postindgangsbog, idet Følgebrevet nummereres fortløbende med Postindgangsbogen. Posten sorteres og forelægges Direktionen til Gennemsyn. Derefter gennemgaaer Direktionen i Forening med Chefen for

Fig. III.



Vekselafdelingen kritisk de enkelte Veksler (Censur) og frasorterer dem, der ikke kan antages. Veksler, der ikke kan antages, tilstilles Sekretariatet, som varetager Tilbagesendelsen. De til Discontering antagne Veksler signeres paa Følgebrevene, ligesom de ikke antagne Veksler udslettes herpaa. Før Vekslerne kan gaa til Behandling, foretager Chefen for Vekselafdelingen endnu et Gennemsyn, der navnlig tager Sigte paa Vekslernes formelle Indhold. Arbejdet med Disconteringen paabegyndes (af Assistent E 10) med en Sortering efter Discontent og fortløbende Nummerering med Stempel, der indeholder Bankens Navn. Samtidig reserveres det tilsvarende Antal Numre i Udgiftsbibogen (Vekselbogen, Nummerbogen) af Hensyn til mulige Skrankeekspeditioner. Derefter udfærdiges Nota (med Kopiblæk eller med tilhørende Genpart) til Kunden indeholdende Vekslernes Numre, Beløb, Forfaldsdata samt Rente- og Provisionsberegning og Angivelse af, hvor Nettoprovenuet er krediteret. Paa Notaens Beløb udfærdiges interne Bilag (Memorialbilag) nemlig Debet: Indenlandske Veksler, Kredit: Folio Konto, Indlaan C, Indlaan A el. lign.

Debetbilaget indeholder Specification af Posteringen (Vekslernes paa-lydende Beløb ÷ Rente, Provision etc. og Nettoprovenuet), medens Kreditbilaget kun indeholder Angivelse af Nettoprovenuet (naturligvis foruden Angivelse af Kontohaverens Navn m. v.). Materialet sendes til Efterregning hos Kollegaen, Assistent E 9, som ved sin Signatur paa Notaen bekræfter Udregningernes Rigtighed. Derefter bogføres Disconteringen i Udgiftsbibogen. Denne fungerer samtidig som Register over alle disconterede Veksler og er i Overensstemmelse hermed indrettet til en fuldstændig Beskrivelse af Vekslerne. Føringen kan foretages saaledes, at man i en Kolonne indfører Vekslerne specificeret, medens man i den næste Kolonne trækker Sum for hver Discontent, (som altsaa svarer til Posteringsbilaget). Endvidere indføres i Kolonner Discontoen, Provisionen m. v. Discontonotaen sendes ledsaget af Følgebrevet og de interne Bilag til Vekselafdelingens Chef, som efter Gennemsyn af Materialet underskriver Notaen, medens Vekslerne viderebehandles af Assistenten, d. v. s. de indføres i Forfaldsbogen og Engagementsbøgerne og lægges bort i Forfaldsorden, indenbys og udenbys hver for sig. Efter Underskriften sender Chefen Materialet til Bogholderiet. Bogholderen, som er bemyndiget til Attestation af Journalbilag, foretager med Følgebrevet som Grundlag en Undersøgelse af Notaens og de interne Bilags Rigtighed (han foretager dog ikke talmæssig Efterregning), attesterer Bilagene og underskriver Notaen. Følgebrev og Nota tilstilles Sekretariatet, der kopierer Notaen og afsender den til Kunden. Sekretariatet gennemgaar endvidere Følgebrevene og paaser, at de er signerede af

Vekselafdeling og Bogholderi (E 10 og Bogh.). Følgebreve og Kopier nedsorteres endelig i Korrespondancearkiv.

Bogholderens Assistent (B 1) modtager de interne Bilag fra Bogholderen og nummererer dem fortløbende samt indfører dem i Memorialkladden, (der i Lighed med Kassekladden kan bestaa af opklæbde Regnemaskinestrimler). Assistenten (B 1) foretager Udsortering til Afdelingerne og rundsender Bilagene. Debet-Bilag vil derved havne i Vekselafdelingen, hvor de foreløbig opbevares, idet de allerede er bogført, medens Kredit-Bilagene havner i de forskellige Afdelinger, paa hvis Konti Nettoprovenuene skal krediteres. Disse Afdelinger (her er vist Folioafdelingen) indfører Bilagene i Bibog og Rescontro. Disconteringen er dermed færdigbehandlet.

Hos Vekselafdelingen fortsætter Behandlingen af Vekslerne saaledes. Som tidligere nævnt er Vekslerne henlagt i Forfaldsorden, indenbys og udenbys hver for sig. Til indenbys Veksler udskrives 10—14 Dage før Forfald en Tilsigelse, der opfordrer Acceptanten til at berigtige Vekslen i Banken paa Forfaldsdagen. Han opfordres samtidig til at medbringe Tilsigelsen ved Indfrielsen, idet Tilsigelsen er formuleret saaledes, at den kan anvendes som Indbetalingsbilag. Udenbys Veksler skal derimod tilsendes Banker paa de fremmede Pladser til Incasso. Dette kan enten foretages af Bankens Incassoafdeling eller af Vekselafdelingen selv. Til Kontrol med afsendte Veksler kan foretages Bogføring saaledes: Pr. Konto for afsendte indenlandske Veksler — An Konto for Veksler i Portefeuille, eller der kan foretages en omhyggelig Registrering af Genparten af Følgebrevene hos Vekselafdelingen. Vekslerne forsynes før Afsendelsen med Prokuraendossement.

Indenbys Veksler betales ved Skranken, eller Banken modtager Anmodning om Debitering paa Konto. Førstnævnte Tilfælde er naturligvis det almindeligste (i hvert Fald hvor Acceptanten direkte indfrier i Banken).

Acceptanten henvender sig altsaa ved Skranken i Vekselafdelingen (se Fig. IV) og afleverer sin Tilsigelse (f. Eks. til Assistent E 9). Denne fremtager Vekslen, forsyner den med Kvitteringspaategning (1. Underskrift). Posteringen indføres i Indtægtsbibog, hvorefter Veksel og Tilsigelse sendes til Kassen. Kassereren kalder Acceptanten, modtager Betalingen, kvitterer paa Vekslen (2. Underskrift) og udleverer den.

Tilsigelsen stemples med Kassererens Kassestempel (Nummerator) og afleveres periodisk til Kassererens Assistent (K 1) til Indførsel i Kassekladde. Assistenten foretager Udsortering af Kassebilag til Afdelingerne og rundsender dem. Kassebilag vil altid være bogført forinden Behandling ved Kassen, hvorfor de blot opbevares til den daglige Afstemning.

Over udenbys Veksler modtages daglig Afregninger fra de incasserende Banker. Afregningerne registreres ved Postmodtagelsen, gaar til Direktiøns Gennemsyn og udsorteres derefter til Vekselafdelingen. Som oftest indeholder Afregningen Angivelse af, at Nettoprovenuet er krediteret hos

en fælles Hovedstadsforbindelse, men Nettoprovenuet kan ogsaa være vedlagt Afregningen i Check. I sidstnævnte Tilfælde vil Checken straks efter Registreringen ved Postmodtagelse blive afleveret til Kassen. Forretningsgangen tilrettelægges ganske som ved Ekspedition ved Skranken. I førstnævnte Tilfælde udfærdiger Vekselaafdelingen Memorialbilag, nemlig Debet: Indenlandske Banker og Sparekasser (den fælles Hovedstadsforbindelse) — Debet: Provisions Konto (Incassoprovisionen) — Kredit: Indenlandske Veksler. Kreditbilaget bogføres i Indtægtsbibog, hvorefter Materialet tilsendes Bogholderiet. Her fortsætter Behandlingen paa samme Maade som Vekseldisconteringen (Fig. III).

Efter Ekspeditionstidens Ophør optælles i Vekselaafdelingen som i de andre Afdelinger Bibøger og Bilag hver for sig. Udgiftsbibog og Udgiftsbilag optælles specificeret, d. v. s. Vekslernes Beløb, Disconto, Provision og Porto hver for sig, og afstemmes. Bibøgenes Slutsummer afleveres til Bogholderiet, hvor de indføres i Daglig Afstemningsjournal. Direkte i Afstemningsjournalen indføres under Udgift dog kun Vekslernes Beløb, idet Slutsummerne for Disconto, Provision og Porto overføres til Bibøgerne for Rente Konto, Provisions Konto og Omkostningskonto og opnaar derigennem i samlet Sum med Renter, Provisioner m. v. fra andre Afdelinger (Udlaan, Panteobligationer) Indførsel i Afstemningsjournalen.

Bogholderiet optæller Daglig Afstemningsjournal og afstemmer dens Slutsummer med Summerne af Kassekladden og Memorialkladden. Det vil i denne Forbindelse bemærkes, at Udgiftsbilagens Registrering i Kasse- eller Memorialkladde maa finde Sted saaledes, at det samlede Beløb, Vekslernes Beløb, føres under Udgift, medens Fradragene, Rente, Provision m. v. føres under Indtægt. I Afstemningsjournalen udregnes Kassebeholdningen. Daglig Afstemningsjournal videreføres til Journalen og denne igen maanedligt til Hovedbogen.

Ifølge Indtægtsbibogen udsletter Vekselaafdelingen alle indfrieede Veksler i Forfaldsbogen og Engagementsbøgerne. Maanedligt konfererer Vekselaafdelingen Vekslerne med Forfaldsbogen og udarbejder Uddrag af denne til Afstemning med Raabalance. Maanedligt udfærdiges endvidere Uddrag af Engagementsbøgerne til Afstemning med Raabalance. I Bibøgerne tælles de daglige Slutsummer videre til maanedlige Omsætningstal, der afstemmes med Journalens maanedlige Optællinger (se Fig. II).

IV. Nogle afsluttende Bemærkninger.

Et væsentligt Omraade, som ikke er behandlet i det foregaaende, er *Depoterne*. Depoter fremkommer i Banken enten som Sikkerhedsstillelse for Laan eller ved Deponering til Opbevaring. Værdierne, som her passerer ind i, opbevares og passerer ud af Banken, maa naturligvis være Genstand for en lige saa effektiv Kontrol som Bankens egne Værdier, ligesom der maa skabes Sikkerhed for, at de Indtægter, der flyder af Depoterne, kommer rette vedkommende i Hænde.

Princippet i Depotregnskabet er det samme som i al anden Bogføring, idet der ogsaa her maa foretages saavel en kronologisk som en systematisk Registrering. Grundposteringen af Til- eller Afgang finder efter Forholdene Sted i een eller flere Depotjournaler, medens den systematiske Registrering finder Sted i Depotbøger, hvor hver Deponent har sin Konto. Endvidere foretages en systematisk Registrering af Deponenterne efter Papirernes Navne til Brug ved Eftersyn af Udtrækning, Afklipping af Kuponer m. v. Indførsel i disse Bøger bør omfatte de deponerede Effekters særlige Kendetegn f. Eks. for Obligationers Vedkommende Papirernes Navne, Seriebetegnelse, Litra og Numre.

Forretningsgangen bør tilrettelægges saaledes, at Regnskabsføringen adskilles fra Raadigheden over Beholdningen. Adskillelsen finder Sted ved Fordeling af Nøgler, saaledes at Depotafdelingen kun besidder den ene Nøgle. Rent praktisk kan Fordelingen finde Sted i Overensstemmelse med Prokuratorforholdene (se Bemærkningerne om Fondsafdelingen Side 19).

De interne Kontrollforanstaltninger, der er opnaaet gennem selve Arbejdsudførelsen, er paa mange Omraader ikke tilstrækkelige til at dække Muligheden for Fejl eller Besvigelser. F. Eks. vil en Kasserer, der nødvendigvis maa være eneraadende over og eneansvarlig for sin Beholdning, uden at der er sket Forvanskninger i Bogføringen, kunne tilegne sig Kontanter eventuelt midlertidigt, eller han vil kunne favorisere visse Kunder (f. Eks. ved Undladelse af at fremsende deres Checks til Clearing). Endvidere vil enhver, der er i Besiddelse af Kunderescontri ved Manipulationer med Renter eller endog ved Omposteringer mellem Kontienes Saldi (kan foretages uden Bilag), kunne favorisere særlige Kunder eller sig selv. Ogsaa ubevidste Fejl kan være farlige Tabskilder. Som Eksempel kan nævnes fejlagtig Saldering, manglende eller fejlagtig Indførsel i Rescontroen, idet disse Fejl, hvis man udelukkende støtter sin Kontrol paa i dette Tilfælde Arbejdsdelingen i Bogføringen, først vil blive opdaget ved Udfærdigelse af Uddrag af Rescontroen til Afstemning med Raabalancen, men da kan Indløsning af Checks, som i Virkeligheden er dækningsløse, have fundet Sted.

Det maa endvidere tages i Betragtning, at alle de omtalte Kontrollforanstaltninger kun er effektive, hvis *Forretningsgangen og de øvrige Paabud om Arbejdets Udførelse overholdes*. Ganske vist vil det ved Omskiften af Personale fra Tid til anden kunne opnaas, at i hvert Fald bevidste Fejl af forannævnte Art besværliggøres, men Arbejdets økonomiske Udførelse og de enkelte Personers Specialkundskaber begrænser i nogen Grad Omflytninger.

I de fleste Banker findes da ogsaa en intern Revisor eller under større Forhold en særlig Revisionsafdeling ofte udbygget saaledes, at den parallelt med Bankens øvrige Funktioner arbejder sig frem til de samme talmæssige Resultater og paa Grundlag heraf foretager de nødvendige Beholdningseftersyn. Under det daglige Arbejde varetager Revisionsafdelingen den nødvendige Efterkontrol af Forretningsgangen og udøver saglig Kritik af Forhold, som skaber Mulighed for Fejl.