INFO

Foreningen af Interne Revisorer
Nummer 89 | April 2025 | 30. årgang

In Memoriam

Tidligere redaktionsmedlemmers minder om artikler og emner i INFO gennem årene

Er intern revision i krise?

Tilføjer vi reel værdi eller øger vi blot virksomhedens bureaukrati?

ESG ● AI ● Procesoversigter ● Samarbejde med Compliance

INFOs redaktion

Ansvarshavende redaktør
CIA, CISA
Birgitte Rousing Svenningsen
SimCorp
☎ 30 65 41 30 ✉ birgitte.rousing@svenningsen.eu

Øvrig redaktion
Afdelingsdirektør
Lars Geisler
Nykredit
☎ 44 55 93 08 ✉ lage@nykredit.dk

Senior Internal Audit Manager
Sherko Mesbah
Nordea
☎ 55 46 68 89 ✉ sherko.mesbah@nordea.com

Director
Martin Tripax
Deloitte
☎ 91 56 93 90 ✉ mtripax@deloitte.dk

Næste nummer
Dette er det sidste nummer.
ISSN: 1903-7341 (Elektronisk version).

Forsidefoto
ChatGPT

Redaktionens adresse

Foreningen af Interne Revisorer (IIA Denmark)
Att.: Seniorspecialist Glenn Thunø
Intern revision, Nykredit
Sundkrogsgade 25
2150 Nordhavn

redaktionen@iia.dk

Synspunkter, der kommer til udtryk i medlemsbladet, behøver ikke nødvendigvis at svare til bestyrelsens opfattelse eller være udtryk for foreningens officielle standpunkt.

Indhold

Leder 3
Nyt fra bestyrelsen 4
Nyt fra redaktionen 5
Redaktionsmedlemmerne har ordet 6
Status på Topical Requirements 9
Fra krise til succes for intern revision som profession - En analytisk baseret handlingsstrategi 10
Intern revisions værdiskabelse - En kommentar til artiklen fra Rolf Elm-Larsen 16
Samarbejde mellem Compliance og Intern Revision – En nødvendighed og en fordel i en foranderlig regulatorisk ramme 19

Minitema: ESG
Sådan arbejder Nykredit med CSRD: Erfaringer fra den første rapportering 22
S'et i ESG: Hvordan Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), EU Taksonomi og Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) former fremtiden 25
ESG Integration into Credit Processes: Ongoing Successes and Challenges ahead 27

Effektiv brug af procesoversigter i intern revision 30
A New Look at Quality 32
Undercover AI 37
Nye medlemmer 42
Bagsmækken 43

Nyt fra bestyrelsen

Referater fra bestyrelsesmøder lægges på foreningens hjemmeside umiddelbart efter mødernes afholdelse. Du kan her løbende holde dig opdateret på bestyrelsens arbejde på hjemmesiden under "Nyheder".

www.iia.dk

Leder

Birgitte Rousing Svenningsen, CIA, CISA, Internal Audit, SimCorp

Foråret er over os, og vi har lige sagt farvel til vinteren. Farvel til en vinter med mange glæder – måske er det julen eller en fanstatisk skiferie, som vi mindes med fryd i øjnene, når vi ser frem til foråret. Frem til bøgen, der farver vores skove lysegrønne og varsler, at sommeren er på vej. Alt i alt en tid, som vi glæder os til, fordi vi ser frem til endnu flere gode oplevelser og lyse tider. Vi ser frem til alle de gode oplevelser, som giver os værdi i tilværelsen og varmer vores hjerter. Med andre ord: Et "farvel" til noget er oftest en start på noget nyt.

Dette gælder i mange sammenhænge i tilværelsen. Det gælder også, når vi taler om dette blad, hvor du nu sidder med nummer 89, som bliver det sidste nummer i den nuværende form. Altså et "farvel". I fremtiden vil foreningen dele viden og nyheder i et mere nutidigt og aktuelt format. Du kan læse meget mere herom i resten af bladet. Det er en begyndelse på noget nyt, hvor foreningen vil hæve nyhedsformidling til et moderne format. En superspændende og værdiskabende start på noget nyt.

Selv om vi ikke har sagt "farvel" til intern revision, vil nogle måske hævde, at professionen er udsat, og at et "farvel" nærmer sig. Nedlæggelsen af intern revision i forsvaret som en del af finansloven for 2025, kunne være en indikation herpå. Det har Rolf Elm-Larsen analyseret nærmere i artiklen "Fra krise til succes for intern revision som profession". Det er en spændende artikel, som helt klart giver et håb, men som også konkluderer, at vi som interne revisorer har et ansvar for at sørge for, at vi til stadighed er relevante, og at vi oplyser om værdien af vores profession.

Selv om jeg enig i Rolf Elm-Larsen konklusion, så tror jeg ikke på et "farvel" til intern revision, idet der er flere forhold, som indikerer, at vi nærmere er i gang med en form for "start". Således har Forca, EIFO og SimCorp inden for de sidste år oprettet en intern revision frivilligt og ikke på grund af et lovkrav, og måske har flere virksomheder gjort det samme, uden at jeg er bekendt hermed.

Vi har også for første gang i mange år oplevet, at der er udgivet en bog om intern revision i dansk kontekst. Forfatterne af bogen har lavet en kort kommentar til Rolf Elm-Larsens artikel. Jeg har haft lejlighed til at læse bogen, og jeg synes specielt, at den har sin værdi i forhold til at fortælle bestyrelsesmedlemmer på en jordnær måde, hvilken værdi intern revision har, og hvordan intern revision adskiller sig fra ekstern revision. Det, tror jeg, er et vigtigt budskab, hvis vi ikke skal sige "farvel" til intern revision som profession, og jeg kan anbefale, at man læser bogen og endda også anbefaler sin revisionsformand eller bestyrelsesformand at læse bogen.

Jeg synes også stadig, at ESG er et nyt område, som også er med til at forme en "start" for intern revision. Det er i hvert fald et område, hvor intern revision kan bidrage med værdi. Hvis intern revision forstår at gøre det, er det også medvirkende til, at intern revision har en lang og lys fremtid. Det kræver, at intern revision forstår ESG, hvad det betyder for den enkelte virksomhed, og hvordan man kan implementere ESG. Dette nummer af INFO har tre artikler med forskellig indgangsvinkel hertil inkl. en særskilt artikel om S-et, som sammen med G-et, ofte bliver glemt i ESG sammenhæng. En artikel om Nykredits erfaringer med implementering af CSRD rapportering og en artikel om Nordeas erfaringer med at integrere ESG i kreditprocesserne. Alle tre artikler giver på hver sin måde brugbar inspiration og viden om ESG, som kan hjælpe interne revisorer og danne fundamentet for, at de interne revisorer kan dække ESG området på en værdiskabende måde.

Et andet område, som jeg også stadig synes er nyt, er AI. Benyttelse af AI til revisionsopgaver er også en af de ting, som jeg tror er nødvendigt for interne revisorer i de nærmeste år for at forme en "start" i stedet for et "farvel" til intern revision. Her kan man finde stor inspiration i artiklen "Undercover AI", som giver en god beskrivelse af, hvordan man kan bruge AI til at afsløre besvigelser.

Du finder også andre artikler i bladet, for eksempel en artikel om samarbejdet mellem intern revision og compliance.

Alt i alt en masse inspirerende læsning, som du kan bruge til, at vi sammen kan sikre intern revision som profession en lys fremtid og være relevant og værdiskabende for de virksomheder, vi arbejder for.

Nyd foråret, de lyse tider og sommeren, og glæd dig til den fremtidige moderniserede nyhedsformidling fra foreningen.

God læselyst!

Nyt fra bestyrelsen

Lars Maagaard, Bestyrelsesmedlem i IIA Denmark, Revisionschef, Nykredit

Christoffer Max Jensen, Næstformand i IIA Denmark, Koncernrevisionschef, CIA, CFSA, Arbejdernes Landsbank

I november afholdt bestyrelsen i IIA den årlige strategidag. Et vigtigt element i strategidrøftelserne er hvordan vi fremtidssikrer vores fælles profession fremadrettet.

I den opdaterede strategi for IIA Danmark og i arbejdet hermed, er et af emnerne bestyrelsens og foreningens kommunikationskanaler. Kommunikationskanalerne har hidtil været Mails, LinkedIn, INFO-bladet og Blog'en. Vi drøftede hvorvidt kommunikationskanalerne var tidssvarende og om vores kommunikationskanaler sikrer, at vi møder vores medlemmer på relevante og tidssvarende platforme.

Som grundlag for drøftelserne indgik en række data på anvendelsen af de nuværende kommunikationskanaler. Datagrundlaget er ikke fremragende, men det er vores vurdering at mange læser direkte mails, og INFO har også nogle interessenter, særligt på enkeltartikel niveau. Mht. bloggen er datagrundlaget faktisk ganske godt og det viser, at indlæg på bloggen ikke læses i et tilfredsstillende omfang.

Bestyrelsen har derfor truffet beslutning om at ændre i måden viden deles på mellem medlemmerne. Tanken er at direkte mails fortsætter og at der oprettes et "Fagligt forum", hvor nyheder, artikler, blog-indlæg mv. udstilles i tillæg til direkte mails. Indholdet vil bestå af både egne medlemmers danske artikler samt i høj grad videreformidling af artikler og øvrige udgivelser fra IIA Global og ECIIA. "Fagligt forum", bliver tilgængeligt på foreningens hjemmeside, hvor Blog'en også flyttes til. Herved håber vi også at kunne revitalisere Blog'en. Dette betyder også, at bestyrelsen har besluttet at stoppe udgivelsen af INFO, der har været foreningens primære kommunikation igennem mange år.

Den grundlæggende årsag til ændringen er, at det er mere tidssvarende med elektroniske udgivelser, der udgives løbende, fremfor samlede publikationer. Det er bestyrelsens vurdering, at det vil være mere simpelt tilgængeligt med enkelte artikler. Fokus vil fortsat være på at få publiceret egne udgivelser, herunder opfordre medlemmer og andre interessenter til at skrive artikler, der kan udgives løbende, og som nævnt hertil supplere det med artikler, nyheder mv. fra IIA Global og ECIIA.

Bestyrelsen vil etablere "Fagligt forum", og der vil komme mere information omkring dette. Planen er at "Fagligt forum" skal bygge videre på erfaringerne fra INFO-udvalget og i første omgang vil det nuværende mangeårige medlem af INFO-udvalget, Lars Geisler i samarbejde med Lars Maagaard udfylde rammerne for "Fagligt forum", herunder etablering af redaktion og retningslinjer og målsætninger for indhold, udgivelser mv. For at sikre fremdrift vil forummet komme i drift snarest muligt og blive videreudviklet løbende indtil det er som det ønskes. Så, når det kommer op og køre og du synes det måske ikke er helt perfekt, så fat mod, det skal nok komme. Har du gode ideer til forummet er du meget velkommen til at dele dem. Det er bestyrelsens målsætning, at der med etableringen af "Fagligt forum" vil ske en synlig forbedring af foreningens vidensdeling.

Vi vil gerne benytte lejligheden til at takke de mange der igennem årene har bidraget til INFO, herunder særligt de mange, der har deltaget i redaktionen heraf, ingen nævnt ingen glemt, men særligt vil bestyrelsen takke Birgitte Svenningsen, der i mange år har ydet en uvurderlig og dedikeret indsats for INFO.

Nyt fra redaktionen

Birgitte Rousing Svenningsen, CIA, CISA, Internal Audit, SimCorp

INFO bladet har nu eksisteret i 29 år. Gennem tiden har 47 frivillige personer arbejdet på at sammensætte bladet og indhente artikler fra nær og fjernt. For mit eget vedkommende har det været et inspirerende arbejde, hvor jeg har haft mulighed for at møde nye mennesker, skabe nye kontakter eller være i kontakt med ukendt personer, som har bidraget med spændende artikler, selv om de ikke var og ikke blev en del af mit netværk. Det har også været en unik måde at holde sig opdateret om nye tendenser inden for vores profession.

Men det har også til tider være hårdt arbejde at finde nogle gode og velvillige forfattere til artiklerne.

Både i forhold til de gode sider og det hårde arbejde har mine med-redaktionsmedlemmer været en uvurderlig faktor. Uden dem kunne Foreningen ikke have udgivet bladet i 29 år. Jeg er beæret over at have haft mulighed for at arbejde sammen med så mange inspirerende personer. En speciel tak skal lyde til de tre nuværende redaktionsmedlemmer.

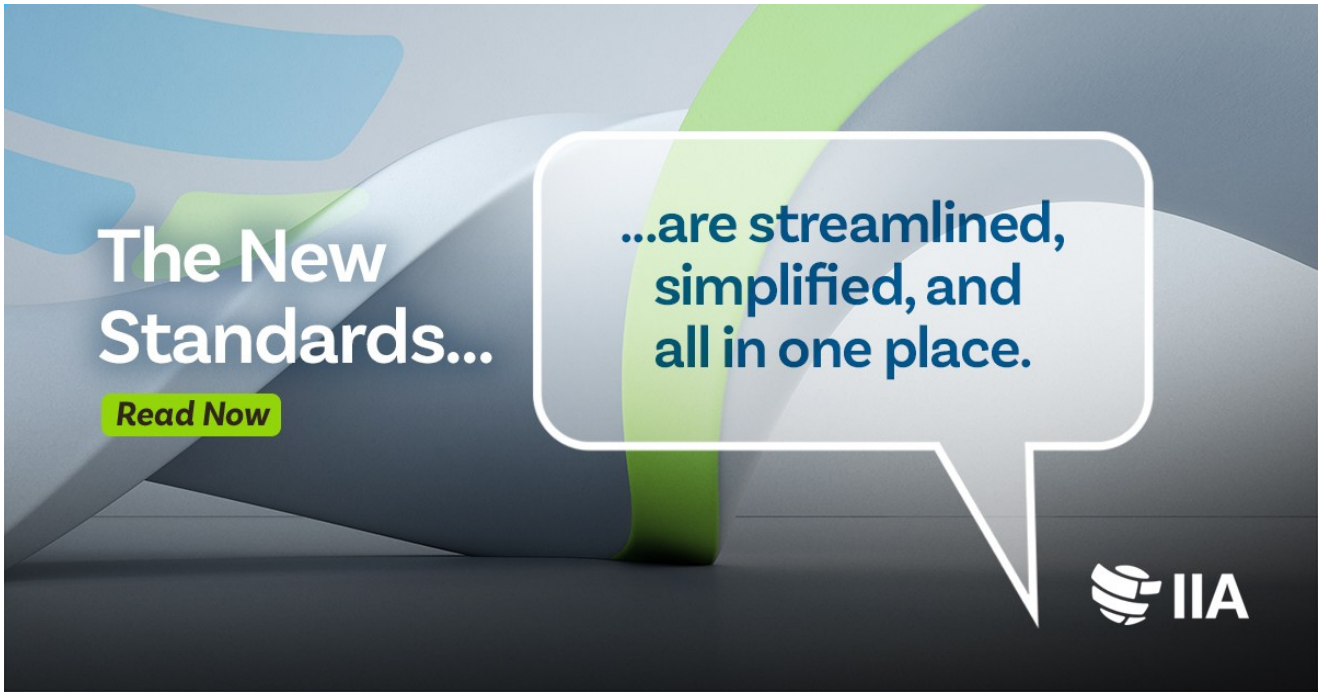
Tak til Sherko for at skabe kontakt til de mange interne revisorer i Nordea. Nordea har bidraget med mange aktuelle artikler om faglige emner og revisionserfaringer. Specielt er jeg sikker på, at vores engelsktalende læsere har været glad for, at flere af artiklerne har været på engelsk.

Tak til Martin for at have bidraget med en lidt skæv vinkel på tingene med udgangspunkt i din juridiske baggrund. Det har været af stor værdi, idet det netop er det nye og uventede som udvikler os.

Stort tak til Lars for at have bidraget med stor indsigt om den finansielle sektor og tendenserne her indenfor. Din store entusiasme har været uvurderlig for INFO. Samtidig har du også haft en holdning til, hvad der ville være interessant for vores læsere. På foreningens vegne er jeg meget glad for, at du har stillet din erfaring og ekspertise til rådighed for foreningens nyhedsformidling i den fremtidige moderniserede form. Jeg tror kun det er mig, der ved hvor værdifuldt det bliver for Foreningen.

Sidst men ikke mindst vil jeg gerne takke Glenn Thunø, som gennem mange år har stået for opsætningen af INFO. Du har været en person, som man altid kunne regne med og du har altid været en stor støtte for mig som redaktør og påpeget, hvis der var noget, som vi manglede at overveje.

Alt i alt stor tak til alle jeg har mødt gennem min tid i redaktionen og stor tak til alle forfatterne gennem tiden og alle redaktionsmedlemmerne.



Redaktionsmedlemmerne har ordet

Birgitte Rousing Svenningsen, redaktør september 2014-april 2025, nr. 57-89

Indledning

Dette nummer er INFO nr. 89. Det første nummer af bladet blev udgivet i januar 1996 og bladet har således gennem 29 år leveret artikler om intern revision og om emner af relevans for interne revisorer. Det har dermed medvirket til udviklingen inden for intern revision og bidraget til, at de interne revisorer i Danmark har kunnet udvikle sig og holde sig ajour.

Bladet har haft fire redaktører og 47 redaktionsmedlemmer gennem tiden.

I denne artikel har jeg beskrevet bladets udvikling i min tid som redaktør, artikler som jeg er særligt stolt af, og udviklingen inden for intern revision gennem min tid som redaktør og redaktionsmedlem.

Men mest af alt har jeg fået Poul-Erik Winther, der var redaktør fra september 2008 til maj 2014 med udgivelserne nr. 39-56, og Louise Claudi Nørregaard, som er det længst siddende redaktionsmedlem, til også at komme med deres kommentarer til bladets udvikling og artikler af særlig interesse.

INFOs udvikling

I mine 11 år som redaktør har jeg forsøgt at sikre, at INFO løbende bragte artikler om aktuelle emner og vi har, hvor det kunne lade sig gøre, bragt mini-temaer, hvor samme emne blev belyst fra flere vinkler.

Vi har også fokuseret på at bringe artikler skrevet på engelsk, idet flere og flere af foreningens medlemmer på grund af internationalisering i de interne revisionsafdelinger ikke taler og læser dansk. Det har også omfattet, at vi har genudgivet en række artikler fra IIA Global, som vores medlemmer måske havde overset.

Som noget nyt har vi også de seneste år udgivet artikler i perioden mellem de årlige tre bladudgivelser. Formålet har været løbende at sende læsestof ud til vores læsere for på denne måde at give vores læsere mulighed for bedre at kunne passe læsningen ind i en ellers travl hverdag.

Foreningen har i denne periode også oprettet en blog på hjemmesiden, hvor der hurtigt kan deles korte eller længere meddelelser og informationer. Dette er en spændende udvikling, som vil fortsætte efter dette nummer af INFO, som vil blive det sidste nummer i den nuværende form. Fremover vil foreningens hjemmeside indeholder en faglig side, hvor der vil blive bragt artikler om faglige emner, og hvor vi som interne revisorer kan dele vores erfaringer. Se mere herom på side 4.

Denne forvandling giver mulighed for, at artiklerne kan bringes hurtigt og dermed have højere aktualitet, hvilket er væsentligt i et samfund, som udvikler sig med højere og højere hastighed.

Jeg har spurgt Poul-Erik Winther, hvad han især hæfter sig ved fra sin periode som redaktør:

"Årene fra 2008 og frem var blandt andet påvirket af den teknologiske udvikling omkring trykte medier. Vi arbejdede med, at hvert nummer havde et tema, der bandt artiklerne sammen. Bladet skiftede samtidig karakter fra at have et fast forsidebillede til at have forsidefoto, der havde en sammenhæng til temaet for det pågældende nummer. Det var desuden en fast tradition, at der i december-nummeret var en artikel skrevet af en kendt person.

Udarbejdelse af de enkelte numre fandt sted i samarbejde med eksternt trykkeri, der ud over selve trykningen også stod for det grafiske layout. Den teknologiske udvikling gjorde det muligt, at IIA selv overtog opgaven med bladets layout, således at den færdige opsætning blev sendt til trykning. Og med beslutningen om alene at udgive bladet digitalt sparede foreningen omkostningerne til trykning og distribution. En udvikling, der kendetegnede mange trykte publikationer i den periode."

Vores favoritartikler

Det er svært at vælge favoritartikler, idet mange artikler har været fantastiske i nuet. De har givet den faglige viden, som var nødvendig på lige dette tidspunkt.

Jeg har spurgt Louise Claudi Nørregaard, hvilke artikler hun husker mest. "

De artikler, som står tydeligst for mig i dag, er de praktiske artikler. Jeg har flere gange brugt bladets artikler som grundlag for udførte handlinger i mit revisionsarbejde. En af dem, som er blevet trevlet tyndt, er artiklen fra Nets om revision af projekter fra blad nr. 66 i 2017. Den er der mange medarbejdere i de institutter, jeg har været ansat i, som er blevet udsat for".

Jeg er meget enig med Louise. For mig er der to typer artikler, som altid har været mine favoritter:

1. Interne revisorer som deler deres praktiske erfaringer
2. Artikler som på en kort måde præsenterer vejledninger fra vores moderorganisation IIA Global.

Jeg vil derfor gerne fremhæve artiklen *"Hvordan 'Trusted Advisor' konceptet ændrede vores arbejdsmetode og opfattelse af Intern revision"* (INFO 67, side 12-16). Denne artikel beskriver, hvordan intern revision i DSB havde ændret sin adfærd og måde at udføre revisionerne på, og flyttet bevidstheden og opfattelsen af intern revision hos såvel ledelsen som medarbejderne i DSB.

Jeg vil også gerne fremhæve artiklen *"Brug af arbejde udført af anden assurance provider"* (INFO 59, side 17-18) skrevet af Frank Sundgaard Nielsen, hvor han gennemgår IIAs anbefalinger herom i den dengang gældende standard 2050. Selv om standarden nu er ændret, synes jeg stadig, at artiklen er relevant.

Ud over disse artikler, er jeg også stolt af artiklen *"(Chat) robotterne kommer – Interview med en robot"* (INFO 83, side 13-16). Her satte INFO på et tidligt tidspunkt fokus på, hvordan interne revisorer kan benytte ChatGPT og lignende værktøjer til at planlægge revisioner. I dag bruger vi nok alle disse værktøjer i større eller mindre omfang.

Poul-Erik Winther anfører supplerende omkring sine favoritartikler:

"En stor del af min redaktørperiode var som nævnt kendetegnet ved temaer i det enkelte blad. Jeg vil i den forbindelse især fremhæve disse temaer:

- *Besvigelser (INFO 42, september 2009)*
- *Risikostyring (INFO 43, december 2009)*
- *Etik og uafhængighed (INFO 46, december 2010)*

Temaer, der er lige så aktuelle i dag, som de var, da bladet udkom."

Intern revisions udvikling

I min tid som redaktør for INFO er der sket en udvikling af intern revision i Danmark over mod, at intern revision fokuserer mere på operationel revision og mindre på finansiel revision. Afsættet hertil blev sat i Poul-Erik Winthers tid som redaktør, hvor INFO bragte flere artikler om forskellen mellem finansiel og operationel revision. I min tid har vi også bragt enkelte artikler herom. Men i første omgang resulterede det mest i en religionskrig om, hvorvidt man var til finansiel eller operationel revision, uden at det ændrede meget på, hvad intern revision reviderede. Det er først de seneste år, hvor INFO ikke har bragt så mange artikler herom, at de interne revisionsafdelinger i Danmark virkelig har fået øjne op for fordelene ved at beskæftige sig med operationel revision. Jeg er dog stolt over, at INFO har været medvirkende til at sætte denne udvikling i gang.

Med denne udvikling følger også større interesse for IIA Globals guidelines og standarder, idet disse primært understøtter operationel revision, da det er den form for revision, som intern revision internationalt traditionelt fokuserer på. Vi har derfor løbende bragt artikler om anvendelsen af IIA Globals practice guides. Ændringen af de internationale interne revisionsstandarder har tillige været et gennemgående tema i 2024.

Den teknologiske udvikling har også påvirket intern revision gennem min tid som redaktør. Det har medfødt en række artikler om dataanalyse, process-mining, AI og ChatGPT.

Endeligt har specielt nedenstående 4 faglige emner fyldt meget for intern revision og dermed også de artikler, som INFO har bragt:

- Hvidvask
- ESG
- Cybersikkerhed
- Risikostyring.

Jeg har også spurgt Louise Claudi Nørregaard, hvad hun specielt husker om udviklingen i intern revision og sammenhængen med redaktionsarbejdet:

"I min lange periode som reaktionsmedlem, er der sket meget med branchen, med bladet og med mig. Jeg vil fremhæve en spændende tid i starten af nullerne, her fusionerede de 2 store foreninger for interne revisorer i Danmark, nemlig Revisionschefkredsen, som kun talte medlemmer fra den finansielle sektor og foreningen af interne revisorer (IIA Danmark), hvor alle kunne være medlem, med IIA Danmark, som den fortsættende forening. Bladet havde indtil kun repræsenteret IIAs medlemmer, men skulle fremadrettet repræsentere mange flere. Det var positivt på rigtig mange måder, og for os redaktionsmedlemmer var det positivt, fordi nu var der flere at jagte for at få artikler i bladet.

For noget som har fyldt meget, er at få relevante og gode artikler i bladet. Bladet udkom 3-4 gange om året med 6-8 artikler i hvert nummer, Det har ikke altid været en nem opgave og har kostet mange ressourcer. Det arbejde fortsætter i bladets nye form, så en kæmpe tak til de mange, som har været en del af redaktionsudvalget og stadig er det, og som lægger blod, sved og tårer i at indhente artikler".

Afslutning

Jeg er sikker på, at jeg kan tale på vegne af både Louise Claudi Nørregaard og Poul-Erik Winther, når jeg som afslutning på dette lille indlæg konkluderer, at vi alle er stolte af at have været med til at sikre nyheds- og faglig orientering af foreningens medlemmer gennem de sidste tre årtier. De gamle numre af bladet vil fortsat være tilgængelige på foreningens hjemmeside, så jeg kan kun opfordre til, at vores læsere griber fat i nogle af de gamle artikler, som stadig har aktualitet.

IIA Årsmøde 2025
21.5-22.5.2025
Comwell
H.C. ANDERSEN
ODENSE
DOUBLETREE BY WYNDHAM

Status på Topical Requirements

Birgitte Rousing Svenningsen, CIA, CISA, Internal Audit, SimCorp

Indledning

Du har måske i løbet af 2024 læst, at jeg har skrevet om IIAs emnespecifikke guidelines – de såkaldte "Topical Requirements" – som er et nyt element af IIA standarderne. De emnespecifikke guidelines er obligatoriske retningslinjer, som skal følges (hvis man vil følge bedste praksis), når man reviderer et det givne område.

Guideline for Cyber Security er udgivet

Indtil videre er der udgivet Topical Requirements for Cyber Security. Guidelinen blev udsendt i udkast i foråret 2024 og blev endeligt frigivet i februar i år og er gældende fra februar 2026 (altså et år efter udgivelsen). Den har været forholdsvis længe undervejs, hvilket primært skyldes, at IIA har skullet finde ud af, hvordan de emnespecifikke guidelines skulle udformes. Udkastet indeholdt således tre dele:

1. Liste over obligatoriske krav til emnet
2. Vejledende liste over, hvordan man undersøgte de obligatoriske krav
3. Tjekliste til brug for dokumentation af revisionen.

Den endelige udgave indeholder kun listen over obligatoriske krav. Listen er naturligt inddelt i krav til ledelsessystemet, risikostyringen og de interne kontroller.

De to øvrige dele er blevet udgivet i en særskilt "User Guide", hvilket understreger, at de ikke er obligatoriske men kun vejledende.

Med hensyn til den obligatoriske standard, skal den interne revisor dokumentere one-by-one sin vurdering af, om de enkelte krav er relevante for den pågældende revision og inkluderer dem i revisionen, hvis de er relevante.

Det første krav er *"A formal cybersecurity strategy and objectives are established and periodically updated. Updates on the achievement of cybersecurity objectives are periodically communicated and reviewed by the board, including resources and budgetary considerations to support the cybersecurity strategy"*. Den intern revisor skal altså vurdere og argumentere for, om det krav er relevant for den pågældende revision. Det vil det formodentlig være, hvis det er en general revision af Cyber Security, men ikke hvis det er en revision af Cyber Security i forhold til en cloud baseret applikation.

Der er således i forhold til udkastet åbnet meget mere op for, at de emnespecifikke guidelines ikke skal følges, hvis det ikke giver mening i forhold til den enkelte revision. Man skal altså bruge "comply or explain" modellen.

Guideline for Third-Party

IIA har tillige udsendt en emnespecifik guideline for Third Party i høring. Høringsfristen udløb den 20. april 2025. Der er også udsendt en User Guide til den emnespecifikke guideline.

Min umiddelbare opfattelse er, at guidelinen for Third-Party er en god hjælp til revision af Third-Party Management. Det er uvist, hvornår den bliver udgivet i en endelig udgave, men jeg kan kun opfordre til, at man allerede nu anvende guidelinen, hvis man skal udføre en revision af området. Du finder guidelinen her: Topical Requirements.

Fremtidige guidelines

Ifølge IIA Globals hjemmeside, er der yderligere to Topical Requirements på vej. Disse kommer til at omfatte:

- Culture
- Organizational Resilience.

Personligt glæder jeg mig til guidelinen for revision af kultur, som stadig er et noget uhåndgribeligt område at revidere for de fleste revisorer.

Afslutning

Personligt har jeg været skeptisk over for de emnespecifikke standarder. Jeg synes, at det er farligt med obligatoriske standarder for specifikke emner, idet behovene til ledelsessystemet, risikostyringen og de interne kontroller kan afvige fra virksomhed til virksomhed.

Jeg har dog hele tiden synes, at det var godt med en inspirationsliste, og det er mere eller mindre der, hvor vi er landet med "comply or explain" metoden.

Der bliver lidt dokumentationsarbejde, men man kan vælge, hvilke krav der er relevante at inddrage i sin revision. Dette er alt i alt et balanceret sted at lande, hvorfor jeg tror, at de emnespecifikke guidelines vil blive noget, vi som interne revisorer vil blive glade for fremover.

Fra krise til succes for intern revision som profession - En analytisk baseret handlingsstrategi

Rolf Elm-Larsen

Indledning

Intern revision opleves i stigende grad som en funktion i krise, da dens bidrag til virksomhedens interessenter ikke altid anerkendes. Kritikerne argumenterer ofte med, at intern revision primært leverer en erklæring om virksomhedens økonomiske sundhedstilstand uden at tilføje reel værdi eller måske ligefrem øger virksomhedens bureaukrati. Dermed stigmatiseres intern revision, og den anerkendes ikke som værdiskabende.

Denne artikel undersøger, hvordan interne revisioner faktisk bidrager til virksomhedens immaterielle kapital gennem sikring og videreudvikling af forretningsprocesser og interne kontrolsystemer. Gennem en Bourdieu'sk tilgang til interne revisioner klarlægges hvilke handlemuligheder, som i praksis er for at introducere og opretholde interne revisioner i organisationer.

Krisens karakter

I den statslige sektor har den øverste administrative ledelse i stigende grad fravalgt selvstændige interne revisioner. Således rapporterede Politiken i januar 2020, at de interne vagthunde i staten blevet slagtet eller svækket af rigsrevisor, der følte sig nødsaget til at tage "kniven" i brug i 2016 efter pres fra centraladministrationen. Senest har Forsvarsministeriet nedlagt ministerområdets interne revision, men til gengæld valgt at styrke den interne "compliance" funktion i Forsvarets Materiel og Indkøbsstyrelse, selv om det er velkendt i offentligheden, at hele ministerområdets forvaltning har betydelige trængsler (Christensen).

Igennem de seneste 10–15 år er de selvstændige statslige interne revisioner således i stigende grad blevet stigmatiseret og her derfor mistet deres anerkendelse som centralt element i forvaltningen af de statslige midler.

I den danske industrielle sektor er interne revisioners udbredelse begrænset, hvilket påvises i en kandidatafhandling fra 2021. Den manglende udbredelse skyldes primært misforståelser om dens funktion og ikke manglende værdiskabelse. Desuden kan lovgivningen have medført et for snævert fokus på finansiel revision. Tre typer indsatser kan styrke intern revisions anerkendelse. For det første øger større fokus på operationel revision, herunder udvidelse til compliance og risikostyring, nytteværdien. For det andet bør intern revision agere som strategisk sparringspartner, og endelig for det tredje, bør

værdiskabelsen tydeliggøres for beslutningstagere via bestyrelsesuddannelser og kvantificerede resultater. Med andre ord: En øget forståelse og bedre kommunikation kan styrke intern revisions rolle i danske industrielle virksomheder (Mikkelsen & Solsker).

Intern revisions rolle og værdiskabelse

Intern revision er en uafhængig og objektiv sikrings- og rådgivningsaktivitet, der er designet til at tilføre værdi og forbedre en organisations drift. Den understøtter organisationens målsætninger ved at anvende en systematisk og disciplineret tilgang til evaluering og forbedring af effektiviteten af risikostyring, kontrol og ledelsesprocesser. Missionen for intern revision er at styrke og beskytte organisatorisk værdi gennem risikobaseret og objektiv sikring, rådgivning og indsigt (www.theiia.org).

I denne definition forstås virksomheden som konstitueret primært af forretningsprocesser og interne kontroller. Derved adskiller den sig fra andre opfattelser fx virksomheds-økonomiske, hvor virksomheden udgøres af produktionsprocesser af varer og tjenesteydelser. Intern revision vurderer ikke nødvendigvis disse økonomiske aspekter, men effektiviteten af virksomhedens styrings- og kontrolsystemer.

Mange ser intern revision som en kontrolfunktion, der alene har til formål at sikre overholdelse af love og regler; men denne funktion er langt mere omfattende. Intern revision understøtter virksomhedens kapitalapparat ved at sikre robuste forretningsgange og et effektivt kontrolmiljø. Disse elementer udgør en form for immateriel kapital, der bidrager til virksomhedens langsigtede overlevelse og konkurrenceevne.

Virksomheder investerer betydelige ressourcer i forretningsprocesser og interne kontrolsystemer. Disse udgifter figurerer dog ofte som løbende driftsomkostninger i regnskabet og anerkendes sjældent som egentlige investeringer. Intern revision spiller en afgørende rolle i at fremhæve værdien af disse investeringer og deres betydning for virksomhedens samlede kapitalevne til at generere fremtidig værdi. Når vi skal forstå intern revisions værdiskabelse, forudsætter det en bredere forståelse af, hvad et kapitalapparat udgør.

Bourdieus kapitalbegreb som analytisk ramme

For at forstå intern revisions bidrag kan Bourdieus kapitalbegreb anvendes som teoretisk ramme. Bourdieu skelner mellem forskellige kapitalformer, hvoraf intern revision kan kobles til såvel økonomisk, social og kulturel kapital. Kapital ses som en magtressource, der både skaber muligheder og begrænsninger afhængigt af, hvem der har adgang til hvilke ressourcer. Intern revision kan her forstås som en mekanisme, der sikrer og udvikler virksomhedens immaterielle kapital, hvilket understøtter stabiliteten i dens økonomiske og sociale struktur.

Intern revision som praksis

Intern revisions praksis kan analyseres gennem Pierre Bourdieus teoretiske ramme, hvor begreberne habitus, kapital og felt tilbyder en dybere forståelse af dynamikkerne på området (Bourdieu, 1979). En social praksis opstår gennem interaktionen mellem habitus – de varige dispositioner, der former individers handlinger og forståelse af verden – de forskellige former for kapital (økonomisk, kulturel og social) samt det felt, hvori disse elementer opererer. Ifølge Bourdieu er et felt et relativt autonomt socialt mikrokosmos, hvor aktører og institutioner kæmper om specifikke former for kapital og magt. Denne interaktion producerer praksis, dvs. de handlinger og adfærdsmønstre, som individer udviser i samfundet. Det kan sættes på følgende formel:

$$(\text{habitus} \times \text{kapital}) + \text{felt} = \text{praksis}$$

(Bourdieu 1979, p. 112).

Bourdieus teoretiske ramme kan anvendes til at forstå intern revisions processer som en social praksis, hvor aktører navigerer i en kompleks struktur af kapital, magtrelationer og institutionelle normer.

Felt

Bourdieu påviser, at hvert felt har sine egne regler, værdier og former for kapital, hvilket skaber en særlig dynamik og struktur. Feltet er hierarkisk, hvor visse aktører med mere kapital indtager en dominerende position, mens andre forsøger at få adgang eller avancere. Desuden opretholdes en fælles "illusion" – en opfattelse af, at feltets aktiviteter har værdi og mening.

I en revisionskontekst betyder dette, at revisors arbejde med kontrol og sikring af processer formes af professionelle normer og den specifikke kontekst, de opererer i. Feltbegrebet kan anvendes til at forstå intern revision som en del af en bredere virksomhedsdynamik, hvor magt og legitimitet er på spil. Intern revision har en særlig position i dette felt, da den både fungerer som kontrollerende og rådgivende instans og dermed kan påvirke virksomhedens strategiske retning.

Feltet for intern revision udgøres af den organisatoriske kontekst, hvor interne revisorer opererer som en uafhængig assurance- og rådgivningsfunktion med det formål at skabe værdi og forbedre organisationens drift. Dette felt er kendetegnet ved specifikke magtstrukturer, regler og normer, der definerer revisors rolle og autoritet.

Habitus

Begrebet habitus refererer her til de internaliserede dispositioner, som revisorer udvikler gennem deres uddannelse og professionelle socialisering. Disse dispositioner former deres praksis og forståelse af risiko, kontrol og ”governance”. Interne revisorers habitus afspejler en kombination af analytisk tænkning, objektivitet og en orientering mod organisatorisk sikkerhed og effektivitet. Det gør intern revision i stand til at navigere i feltets magtrelationer og opretholde legitimitet inden for organisationen. Habitus er med andre ord en form for erfaringsbaseret individuel og / eller kollektiv erfaringsmatrix.

Tre former for kapital

Bourdieus udvidede kapitalbegreb spiller en afgørende rolle i udformningen af intern revisions praksis. Økonomisk kapital, som afspejles i budgetter og ressourcer, bestemmer revisionens kapacitet. Kulturel kapital i form af certificeringer og ekspertise påvirker kvaliteten og legitimiteten af revisionsarbejdet. Social kapital, dvs. relationer til ledelse og bestyrelse, kan sikre større organisatorisk gennemslagskraft, mens symbolsk kapital, som opnås gennem anerkendelse og troværdighed afgør, om intern revision ses som en strategisk partner eller blot en nødvendig kontrolfunktion.

Intern revision som praksis – et Bourdieu'sk perspektiv

I Pierre Bourdieus teori refererer praksis til de handlinger og strategier, som individer udfører inden for et givent felt, baseret på deres habitus og kapital, se **Figur 1** herunder. I konteksten af intern revision, dækker praksis over de konkrete revisionsaktiviteter samt måden, hvorpå interne revisorer navigerer i organisationens magtstrukturer, regler og normer.

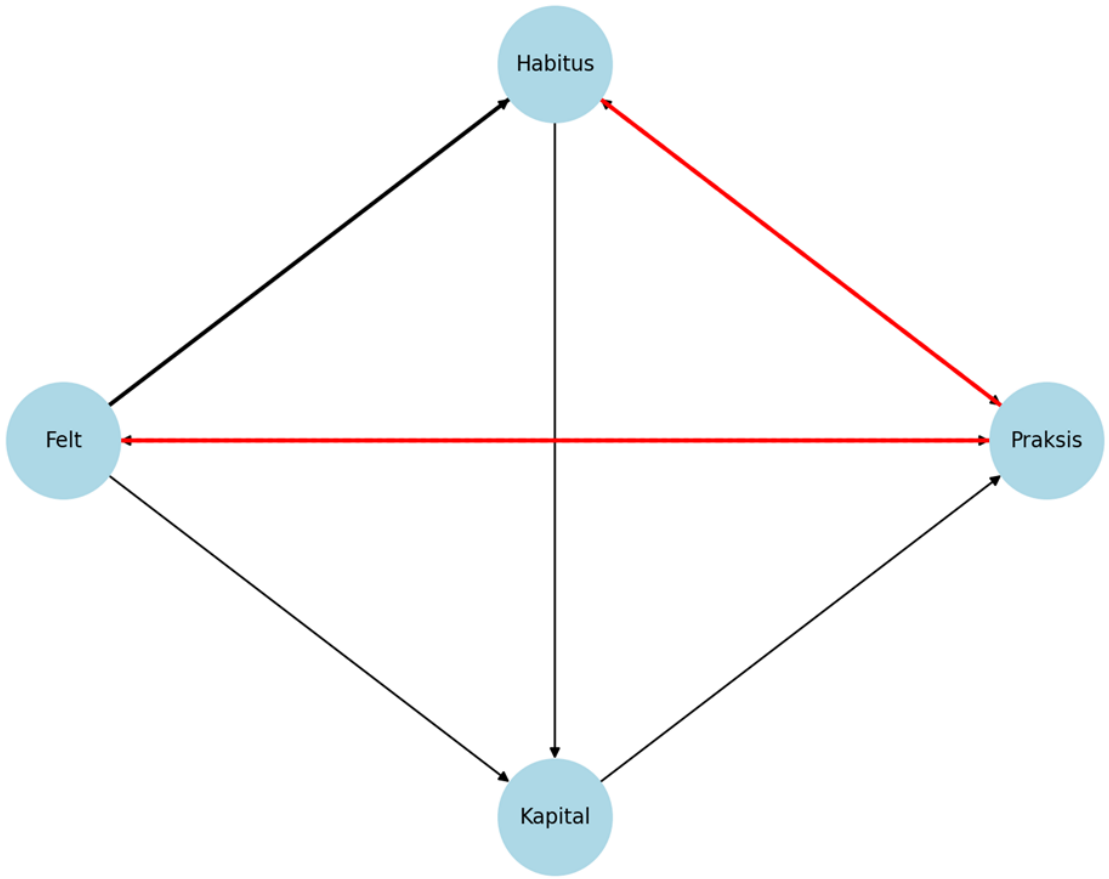
Habitus former, hvordan interne revisorer opfatter deres rolle og udfører deres arbejde. En compliance-orienteret habitus kan føre til en praksis med fokus på kontrol og regeloverholdelse, mens en strategisk orienteret habitus kan fremme en rådgivende og værdiskabende praksis. Habitus udvikles gennem uddannelse, professionel socialisering og erfaring, og habitus afspejler samtidig, hvordan revision opfattes som enten en nødvendighed eller en strategisk ressource i organisationen.

Feltet sætter rammerne for hvilke praksisser, der er legitime og værdiskabende. Intern revision opererer i et felt præget af magtstrukturer, organisatoriske forventninger og ekstern regulering såsom lovgivning og IIA-standarder. Hvis feltet domineres af et stærkt compliancefokus, vil intern revisions praksis primært være kontrolbaseret, men hvis det åbner for strategisk rådgivning, kan praksis udvikles i en mere værdiskabende retning.

Intern revisions praksis er således ikke statisk, men formes i en dialektisk proces, hvor habitus påvirker, hvordan kapital forstås og anvendes i feltet. Samtidig kan praksis over tid ændre både habitus og feltet selv. I **Figur 1** er dialektikken illustreret ved brugen af dobbelt pile. En intern revisionsfunktion, der formår at akkumulere social og symbolsk kapital, kan ændre feltets normer og opnå en stærkere strategisk rolle i organisationen.

Denne dynamik betyder, at intern revision ofte befinder sig i en spænding mellem revision/kontrol og værdiska-

Figur 1: Faktorer i den dialektiske proces der danner praksis



Tabel 1: Bourdieus begreber og intern revision

Begreb	Definition	Karakteristika	Operationalisering
Felt	Et struktureret socialt rum med egne regler, hierarkier og magtrelationer. Autonomt mikrokosmos.	Intern revision opererer inden for et struktureret organisatorisk felt, bestemt af lovgivning, faglige standarder og governance-rammer.	Feltet for intern revision defineres som den organisatoriske kontekst, hvor interne revisorer opererer under specifikke magtstrukturer, regler og normer. Feltet er præget af professionens kamp om anerkendelse og legitimitet i organisationen.
Habitus	Et hele af varige og overførbare dispositioner, som individer tilegner sig gennem socialisering, og som former deres opfattelser, handlinger og smag: en erfaringsmatrix.	Interne revisorer udvikler en professionel habitus formet af uddannelse, etiske standarder og institutionel kultur, som guider deres vurderinger og tilgang til revision.	Intern revision habitus afspejler revisorers analytiske tænkning, objektivitet og orientering mod kontrol og sikkerhed. Denne habitus formes gennem professionel socialisering og kan ændres over tid afhængigt af organisationens forventninger.
Kapital	De forskellige former for ressourcer (økonomisk, kulturel, social og symbolsk), som individer eller fællesskaber besidder og kan bruge til at opretholde eller forbedre deres sociale position.	Interne revisorer udnytter forskellige former for kapital, såsom professionelle standarder, certificeringer (kulturel kapital), netværk (social kapital) og troværdighed (symbolsk kapital) for at udføre deres rolle effektivt.	Intern revision besidder forskellige kapitalformer: økonomisk kapital (budgetter og ressourcer), kulturel kapital (certificeringer og ekspertise), social kapital (relationer til IIA-kollegaer, ledelse m.fl.) og symbolsk kapital (faglig kompetence, troværdighed og legitimitet). Disse kapitalformer kan akkumuleres og anvende strategisk.
Praksis	De handlinger, strategier og adfærdsmønstre, som individer og professioner anvender i et felt. Disse er formet af deres habitus og kapital, som svar på feltets muligheder og begrænsninger.	Revisionspraksis formes af samspillet mellem revisorers habitus, den kapital intern revision besidder, og det organisatoriske felt i hvilket intern revision arbejder. Det betyder risikovurderinger, compliance-kontroller og rådgivning tilpasset organisationens behov.	Intern revisions praksis er præget af interaktionen mellem habitus, kapital og felt. Praksis er enten compliance-orienteret eller strategisk rådgivende, afhængigt af feltets dynamikker. Praksis er en dialektisk proces, hvor intern revision ændrer feltets normer over tid.

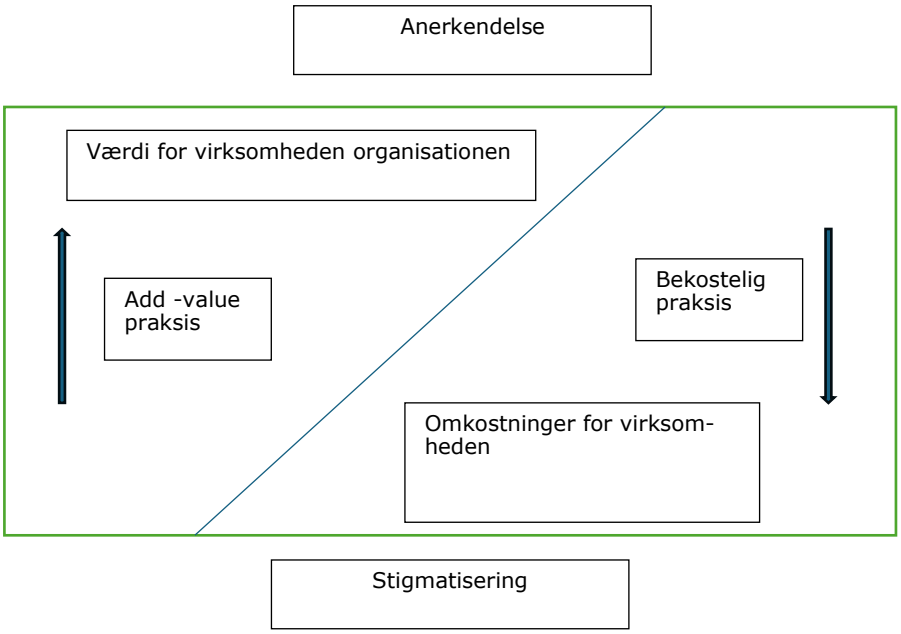
belse/rådgivning. Funktionens succes afhænger af dens evne til at navigere i feltets magtstrukturer og gradvist omforme habitus i retning af en mere proaktiv og rådgivende revisionspraksis.

Det sker gennem en dialektisk proces, hvor de modsatrettede begreber danner en ny syntese heraf. Her kan intern revision ikke lægge sig op af ekstern revision, hvor hverken de eksterne revisorer selv eller professorer i revision har etableret en sådan positiv dialektisk proces, mens myndighederne her dog gennem en negativ dialektik har formuleret et forbud. Intern revision er henvist til at formulere sin egen professionelle dialektik mellem revision og rådgivning.

Praksis betydning for intern revisions status

Figur 2 på næste side illustrerer, hvordan intern revisions status afhænger af balancen mellem værdi og omkostninger samt den perception, som organisationen har af dens funktion. Der er tale om, at intern revision ind-

Figur 2. Intern revision i virksomhedens interne status hierarki.



placeres i virksomhedens interne hierarki. Den viser en todeling mellem anerkendelse og stigmatisering, hvor intern revisions praksis placeres på et spektrum mellem værdiskabende praksis og omkostningerne i bredest sociale og økonomiske betydning for virksomheden.

Af figuren fremgår, at intern revisions status afhænger af, om den opfattes som værdiskabende eller omkostningstung. Hvis den ses som en strategisk ressource, vil den opnå anerkendelse og styrket indflydelse i organisationen, men hvis den derimod reduceres til en ren kontrolfunktion uden forretningsmæssig værdi, risikerer den stigmatisering og marginalisering.

Honneths og Goffmans teorier understreger, at kampen for anerkendelse er central for intern revisions legitimitet, og at strategisk positionering er afgørende for at undgå stigmatisering.

Anerkendelse og stigmatisering af intern revision

Intern revision befinder sig i et spændingsfelt mellem anerkendelse og stigmatisering afhængigt af, om den opfattes som en værdiskaber eller en omkostning. Anvendes Honneths teori om anerkendelse, afhænger intern revisions status af, hvorvidt den bidrager aktivt til virksomhedens forretningsprocesser eller udelukkende som en opfølgende kontrolinstans, der skal disciplinere organisationen. Anerkendelse kan tage følgende tre former:

1. Emotionel: Opbyggelse af tillid gennem tætte relationer til ledelse og kolleger.
2. Retslig: Sikring af overholdelse af regler og standarder, hvilket styrker intern revisions legitimitet.
3. Social værdsættelse: Når revision bidrager til innovation og risikostyring, bliver den en strategisk ressource.

Men anerkendelse er ikke en selvfølge. Hvis intern revision primært opfattes som en bekostelig og bureaukratisk kontrolfunktion uden reel værdiskabelse, risikerer den at blive stigmatiseret. Ifølge Goffmans teori om stigmatisering kan dette ske gennem tre sociale mekanismer:

1. Kategorisering: Intern revision ses som en rigid og regelstyret funktion frem for en samarbejdspartner.
2. Stereotyper: Revisorer opfattes som detaljefikserede og bureaukratiske i stedet for strategiske bidragydere.
3. Social eksklusion: Manglende integration i beslutningsprocesser svækker intern revisions indflydelse.

For at undgå stigmatisering og styrke sin rolle i organisationen, bør intern revision tage en proaktiv tilgang, hvor omdrejningspunktet flyttes fra snæver kontrolfunktion til strategisk aktør. Derved sikrer intern revision ansvarlighed og effektivitet ved følgende tre aspekter:

1. Skabelsen af reel værdi: Gå ud over traditionel finansiel kontrol og bidrage med operationel revision og strategisk rådgivning.
2. Synliggøre sin betydning: Dokumentere og kommunikere resultaterne til ledelse og bestyrelse for at understrege værdiskabelsen.
3. Balancere revision og rådgivning; Kombinere ”compliance” med indsigt, der hjælper virksomheden med at udvikle sig.

Der eksisterer en dialektisk relation mellem de bourdieuske elementer for intern revisions praksis. Det forudsætter naturligvis en præcis og konkret forståelse af feltets logiske struktur i form af forretningsprocesser og interne kontrolsystemer, intern revisions egen kontekst bestemte professionelle adfærd samt hvorledes intern revision primært kan generere en social og professional kapital, der kan sættes i spil konstruktivt for virksomheden i form af kritiske konstruktive forslag inden for feltet. Et sådant strategisk perspektiv vil styrke intern revisions status og anerkendelse.

Opsamling

I disse år har interne revisioner ikke medløb i dels større industrielle virksomheder og dels i staten. Artiklen foretager en teoretisk analyse med udgangspunkt i Bourdieus sociologi. Det giver mulighed for at pege på hvilke elementer, der påvirker, hvordan interne revisioner bliver succesfulde. Den primære forudsætning er, at virksomheder ses som forretningsprocesser og interne kontrolsystemer, at de interne revisorers erfaringsmatrix styrkes på dette felt, samt at interne revisioner oparbejder kapitaler i form af viden, relationer og sikres en tilstrækkelig økonomi. Det sikrer, at intern revision har et middel til at opnå anerkendelse for sine kvalitative bidrag til organisationen og undgår en stigmatisering. Styrken i Bourdieus begrebsapparat bygger på det Kant'ske synspunkt, at teori uden empiri er tom, og empiri uden teori er blind (s. 85). En tilgang mange praktisk orienterede med fordel vil kunne tage deres afsæt i, når deres disciplin skal udvikles til fremtidens krav.

Referencer

Bourdieu, P. (1979). *La distinction: Critique sociale du jugement*. Les Éditions de Minuit.

Bourdieu, P. (1997). *Af praktiske grunde: Omkring teorien om menneskelig handlen.* Hans Reitzels Forlag.

Bourdieu, P. (2005). *Viden om viden og refleksivitet: Forelæsninger på Collège de France 2000-2001*. Hans Reitzels Forlag.

Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. (1992). *Réponses: Pour une anthropologie réflexive*. Seuil.

Callewaert, S. (1996). Pierre Bourdieu. I H. Andersen & L. B. Kaspersen (Red.), *Klassisk og moderne samfundsteori* (s. 330-348). Hans Reitzels Forlag.

Christensen, J. G. (2024, december). Forsvarsforvaltningens trængsler. *Administrativ debat*, (xx), 22-28.

Goffman, E. (2010). *Stigma: Om afvigerens sociale identitet*. Samfundslitteratur.

Hansen, J., & Kjær, J. S. (2020, 19. januar). *Snigmordet på statens interne vagthund*. Politiken.

Harrits, G. S. (2017). *Pierre Bourdieu*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Honneth, A. (2003). *Behovet for anerkendelse*. Hans Reitzels Forlag.

Honneth, A. (2006). *Kampen om anerkendelse*. Hans Reitzels Forlag.

Kant, Immanuel (2002) *Kritik af den rene fornuft*. DET lille FORLAG

Lübcke, P. (Red.). (2003). *Fransk filosofi: Engagement og struktur*. Politikens Forlag.

Lund, S. R. (2024, 7. november). Forsvarsministeriet nedlægger sin interne revision: "Det er en klar svækkelse". *Altinget*.

Mikkelsen, P. P., & Solsker, A. (2021, september). Skaber intern revision merværdi for virksomheder? *INFO*, 26 (78), 22-29.

Wilken, L. (2005). Habitus, kapital og felt: Bourdieus greb til analyse af praksis. I N. Å. Andersen m.fl. (Red.), *Socialkonstruktivistiske analysestrategier* (s. 211-235). Roskilde Universitetsforlag.

Intern revisions værdiskabelse - En kommentar til artiklen fra Rolf Elm-Larsen

Lars Maagaard, Bestyrelsesmedlem i IIA Denmark, Revisionschef, Nykredit

Kristian Bollerup, Head of Corporate Risk & Internal Audit, LEGO

Kommentar til "Fra krise til succes for intern revision som profession - En analytisk baseret handlingsstrategi".

I artiklen præsenterer Rolf Elm-Larsen en række spændende pointer, og en grundig gennemgang af intern revisions rolle og potentiale, blandt andet baseret på Bourdieus begrebsapparat.

Det konkluderes i artiklen, at den primære forudsætning for værdiskabelse i intern revision er, at virksomheder betragtes som forretningsprocesser og interne kontrolsystemer. Det er afgørende, at interne revisorers erfaringsmatrix styrkes inden for disse områder, og at intern revision opbygger kapital i form af viden, relationer og derudover sikres tilstrækkelig økonomi.

Det fremhæves endvidere at intern revision bør tage en proaktiv tilgang, hvor fokus flyttes fra en snæver kontrolfunktion til en strategisk aktør. Dette sikrer ansvarlighed og effektivitet gennem følgende tre aspekter: Skabelsen af reel værdi, Synliggørelse af betydning og Balancering af revision og rådgivning. En kombination af compliance og indsigt, der hjælper virksomheden med at udvikle sig er nødvendig.

I den nyligt udkomne bog: "Intern revision i dansk praksis" har vi givet en introduktion til intern revision og hvordan funktionen skaber værdi. Overordnet set er vi helt enige i ovenstående konklusioner.

Om intern revision aktuelt er i en tilstand af decideret krise, er vi nok ikke helt enige i. I hvert fald ikke bredt set. Men, intern revision kan afgjort forbedre sin relationelle stilling i mange virksomheder, og udbredelsen af interne revisioner i industrien kan helt sikkert blive større ved at forfølge konklusionerne fra Rolf Elm-Larsen.

Det er vores vurdering, at intern revision i Danmark har udviklet sig en del, særligt i den finansielle sektor. Her er det primære fokus ændret fra at være revision af historiske finansielle oplysninger (finansiel revision) til primært at fokusere på revision af det interne kontrolsystem (operationel revision). Intern revision har tidligere i for stort omfang været en forlængelse af ekstern revision.

Vores erfaring er, at interne revisioner, der fokuserer på revision og vurdering af virksomhedens kontrolsystem frem for årsrapporten, oplever at blive opfattet som mere værdiskabende af alle relevante stakeholders. Det er således i tråd i med Bourdieus hovedpointe: at virkeligheden er relationel, at intet fænomen har betydning i sig selv, men kun i forholdet til andre fænomener. Det er således – også med Boudieus teorier som baggrund – essentielt, at intern revision forstår at opbygge et brand som en strategisk aktør, som Rolf Elm-Larsen også er inde på.

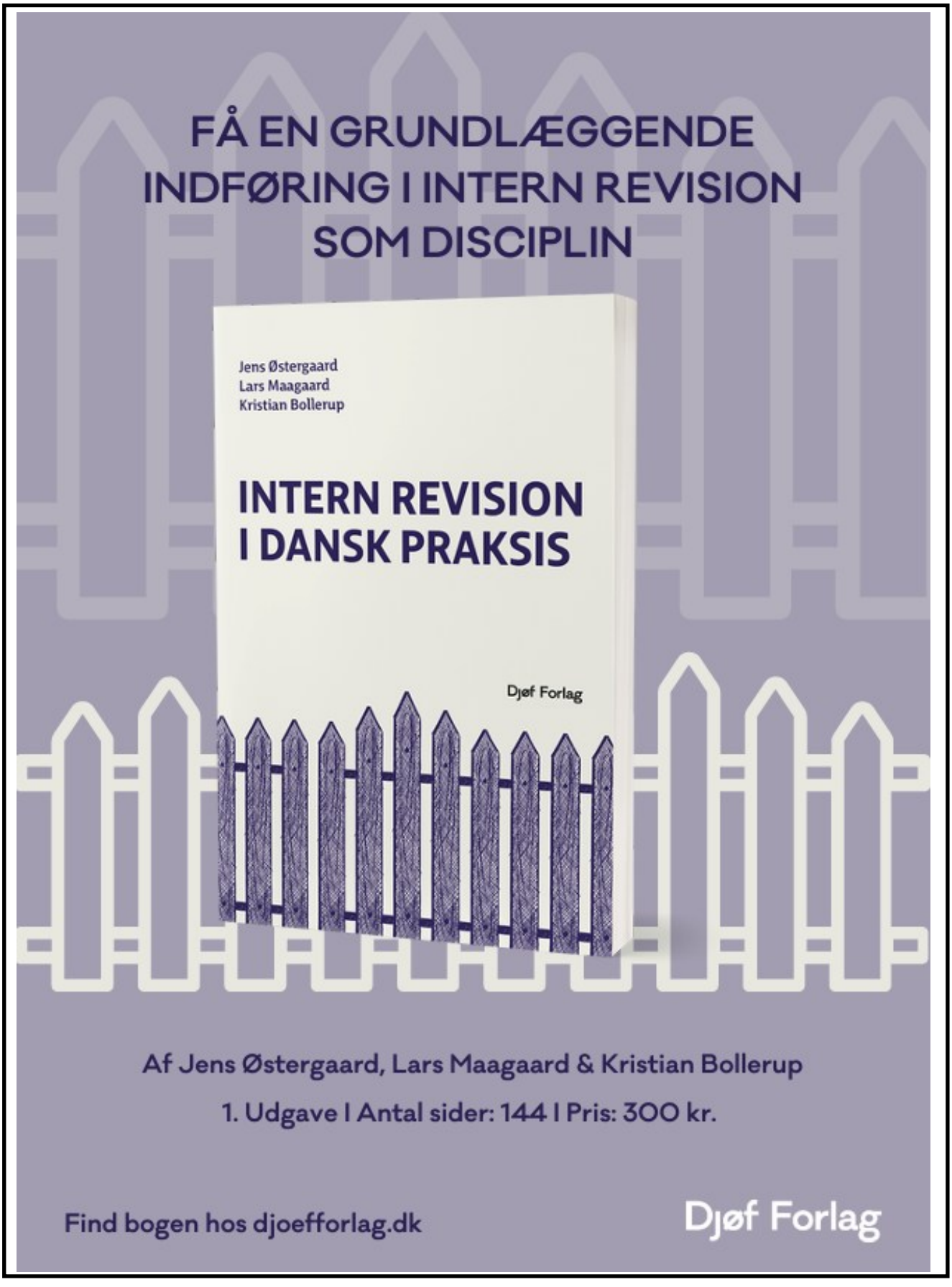
Èn af grundene til, at intern revision stadig skal kæmpe for sin plads, kan findes i rapporteringsforholdene. Der er stor forskel på, om rapporteringen sker direkte til bestyrelsen eller længere nede i organisationen. Jo højere oppe i organisationen intern revision er placeret, desto større mulighed er der for at bidrage med strategisk rådgivning.

Hvad lægger der så i strategisk rådgivning? Vi ser det egentlig ret bredt. Rådgivning sidestilles traditionelt med direkte sparring med øverste ledelse, og der er ingen tvivl om, at intern revision er unikt placeret til at bidrage med værdiskabende sparring – dét forhold at man har berøring med store dele af virksomheden og er (eller i hvert fald, bør være) tæt forbundet med aktiv risk management, er et stort aktiv for intern revision (for nu at blive i Bourdieus metaforer).

Vi ser dog også fortsat en hel del strategisk rådgivning i intern revisions grundlæggende leverance, som består af en robust selvstændig risikovurderingsproces, og på baggrund heraf udvælgelse og tilrettelæggelse af områder som undergår revision, samt i rapporteringen af resultater og observationer.

Revision er en uafhængig kontrollerende funktion kombineret med et præventivt islæt. Med udgangspunkt i Bourdieus begreber er det et andet, afgørende aktiv for funktionen. Uafhængighed er altafgørende for værdiskabelsen. Uden uafhængighed er der ingen tilstrækkelig troværdighed. Uafhængigheden sikres gennem intern revisions organisatoriske placering og dens ageren i udførelsen og rapporteringen. Tilstrækkelig uafhængighed kræver tilstrækkelige og kompetente ressourcer, og en for lille intern revision kan afgjort have sine udfordringer.

Intern revision skal være bevidst om, at den er en del af virksomhedens kontrolsystem - den mest uafhængige del. Dette fokus sikrer en dynamisk relation til resten af virksomheden og øvrige kontrolfunktioner, hvilket giver et bedre grundlag for vurdering af det samlede kontrolsystem. Når det kombineres med egen indsigt og integration til aktiv risk management, kommer værdiskabelsen.


FÅ EN GRUNDLÆGGENDE
INDFØRING I INTERN REVISION
SOM DISCIPLIN
Jens Østergaard
Lars Maagaard
Kristian Bollerup
INTERN REVISION
I DANSK PRAKSIS
Djøf Forlag
Af Jens Østergaard, Lars Maagaard & Kristian Bollerup
1. Udgave I Antal sider: 144 I Pris: 300 kr.
Find bogen hos djoefforlag.dk
Djøf Forlag

Embracing Change,
ELEVATING STANDARDS
TORONTO
save the date • July 14-16, 2025
IIA INTERNATIONAL CONFERENCE

Samarbejde mellem Compliance og Intern Revision – En nødvendighed og en fordel i en foranderlig regulatorisk ramme

Louise Byssing, Head of Personal Customers Compliance, Danske Bank

Jesper Siddique, Head of Audit Personal and Business Customers, Danske Bank

Indledning

Samarbejdet mellem Compliance og Intern Revision i finansielle institutioner er afgørende for at sikre en robust kontrolstruktur og overholdelse af lovgivningen. Med en foranderlig regulatorisk ramme, stigende reguleringskrav og komplekse risici, er et tæt samarbejde mellem disse to funktioner ikke kun ønskværdigt, men nødvendigt og en fordel for begge funktioner. I denne artikel vil vi, Louise Byssing, Head of Personal Customers Compliance i Danske Bank og Jesper Siddique Olsen, Head of Audit Personal & Business Customers i Danske Bank diskutere vigtigheden af dette samarbejde, dets fordele og de udfordringer, vi står overfor.

Vigtigheden og fordele ved samarbejde

Louise: *"Hvorfor er samarbejdet mellem Compliance og Intern Revision vigtigt for vores organisation og hvordan ser du det kan bidrage til bankens overordnede risikostyring?"*

Jesper: "Samarbejdet mellem Compliance og Intern Revision er vigtigt for Danske Bank af flere årsager, og det kan i høj grad bidrage til bankens overordnede risikostyring. Lad mig kort nævne nogle områder, hvor samarbejdet mellem Compliance og Intern Revision er vigtigt;

- Vi har som udgangspunkt komplementære roller: Compliance har til opgave at sikre, at banken overholder alle relevante love, regler og interne politikker, mens Intern Revision foretager uafhængige vurderinger af bankens kontrolmiljø og risikostyringsprocesser. Ved at samarbejde, kan vores to funktioner sikre, at alle aspekter af risiko og overholdelse bliver grundigt overvåget og vurderet.
- Identifikation og reducering af risici: Compliance og Intern Revision kan i fællesskab identificere potentielle risici og svagheder, der kan påvirke organisationen. Ved at kombinere vores indsigt og ekspertise, kan der udvikles effektive strategier til at reducere disse risici.
- Effektiv ressourceudnyttelse: Ved at samarbejde, kan Compliance og Intern Revision undgå overlap i vores arbejde, hvilket kan føre til en mere effektiv brug af ressourcer og bedre prioritering af indsatsområder.
- Forbedret kommunikation og rapportering: Et stærkt samarbejde sikrer, at der er klar og løbende kommunikation mellem vores funktioner, hvilket kan føre til mere præcis og rettidig rapportering til ledelsen og bestyrelsen. Dette understøtter desuden en mere informeret beslutningstagning på strategisk niveau.
- Styrkelse af kontrolmiljøet: Ved at arbejde sammen kan Compliance og Intern Revision bidrage til at styrke bankens samlede kontrolmiljø, hvilket er afgørende for at opretholde tillid blandt kunder, investorer og andre interessenter."

Jesper: *"Hvilke områder mener du, vi kan samarbejde mest effektivt om, og hvad ser du som de største fordele ved vores samarbejde?"*

Louise: "Der er mange områder, hvor vi kan samarbejde effektivt, men et oplagt og værdifuldt område er aktivitetsplanlægning. Det er afgørende, at vi tidligt i processen deler vores planer og risikovurderinger med hinanden. Eftersom begge funktioner anvender en risikobaseret tilgang til planlægning, er det naturligt, at vi identificerer mange af de samme områder, processer eller produkter som genstand for revision eller en compliance-monitorering. Det er ikke nødvendigvis et problem, når vores aktivitetsplaner overlapper, men det er vigtigt, at vi er opmærksomme på dette, og sikrer en vis grad af koordination. Dette er dels af hensyn til forretningen og dels for at sikre, at begge funktioner kan drage nytte af hinandens arbejde.

Jeg sætter stor pris på, når I kontakter os ved opstarten af en ny revision for at høre om vores erfaringer med området, og vi deler gerne tidligere rapporter og observationer. For mig er den største fordel ved vores samarbejde helt klart vores vidensdeling. Begge funktioner har en unik indsigt i processer og kontroller, og når vi forener denne viden, står vi stærkere samlet set."

Udfordringer og forskelligheder

Louise: *"Hvilke udfordringer oplever du i samarbejdet mellem vores to funktioner og hvordan kan disse udfordringer overvindes?"*

Jesper: "Ja – det er jo et godt spørgsmål, og samarbejdet mellem Compliance og Intern Revision støder uden tvivl ind imellem på udfordringer. For at sikre at få løst udfordringerne, er det vigtigt at forstå hvad de skyldes, men måske endnu mere vigtigt; at have en fælles forståelse af at vi faktisk har samme agenda, nemlig at sikre, at organisationen opererer på en sikker, lovlig og etisk måde. Hvis jeg forsøger at analysere på hovedårsager til udfordringer mellem vores funktioner, er det lidt det samme som vi i Intern Revision ser alle andre steder, nemlig:

- manglende kommunikation,
- uklare roller og ansvar,
- forskellig tilgang til risici,
- prioriteringskonflikter og
- ressourcebegrænsninger.

I den forbindelse vil jeg gerne anerkende og fremhæve den rejse som jeres funktion har været gennem de seneste år, hvor I aktivt, sammen med os, har adresseret disse udfordringer gennem klar kommunikation, veldefinerede roller og effektiv ressourceanvendelse. Dette har uden tvivl styrket samarbejdet mellem Compliance og Intern Revision, hvilket har bidraget til en mere effektiv og robust risikostyring i Danske Bank."

Jesper: *"Hvori ser du de største forskelle på vores funktioner, og kan dette eventuelt være en fordel?"*

Louise: "Jeg mener, at den afgørende forskel ligger i vores placering i organisationen og vores metoder og anvendelsesområde. Som en del af anden forsvarslinje er vi i Compliance ofte tættere på forretningen og forretningsbeslutninger med en proaktiv og fremadskuende rolle, for eksempel i forbindelse med produkt- og prisændringer. Vi har derfor mulighed for at påvirke beslutningerne tidligt i processen. Til gengæld er vores område mere snævert end jeres. Hvor vi alene fokuserer på compliance-risiko, dækker I risici i en bredere forstand, hvilket giver jer et holistisk overblik over organisationens risikoprofil. Vores mere snævre fokus giver os mulighed for at specialisere os i de forskellige regulatoriske områder, såsom MiFID, og heri ligger vores styrke. I kan trække på vores specialistviden om de regulatoriske processer, mens vi i Compliance kan drage nytte af jeres indsigt i kontroller og risikoreducering på tværs af forskellige risikoområder. Denne gensidige udnyttelse af vores respektive ekspertiseområder kan styrke vores samlede indsats for at sikre en robust risikostyring og regelefterlevelse i organisationen."

Foranderlig regulatorisk ramme og fremtidige kompetencer

Louise: *"Hvordan sikrer vi, at vores samarbejde forbliver effektivt i lyset af ændringer i lovgivning og regulering? Og hvilke mekanismer kan vi implementere for at sikre løbende dialog og opfølgning?"*

Jesper: "Vi lever i en verden med en dynamisk regulatorisk kontekst og hvor kravene til vores funktioner hele tiden stiger, og derfor er vi nødt til at fortsætte med at udvikle vores samarbejde. Erfaringsmæssigt har vi haft stor succes med at samarbejde allerede i den indledende fase f.eks. ved regelmæssige møder og workshops. Vi har etableret faste møder og workshops, hvor begge funktioner kan diskutere nye lovgivningsmæssige ændringer, dele indsigter og udvikle fælles strategier for at håndtere ændringerne.

Dette fremmer en kontinuerlig dialog og sikrer, at begge teams er synkroniserede. Næste skridt kan måske være at etablere fælles uddannelsesprogrammer for at sikre, at vores medarbejdere i begge funktioner er opdaterede med de nyeste lovgivningskrav og bedste praksis inden for risikostyring og compliance osv. Andre initiativer kan være etablering af tværfaglige teams, fælles rapportering osv. Ved at udbygge/udvikle vores samarbejde kan vi sikre, at samarbejdet mellem Compliance og Intern Revision forbliver robust og effektivt, selv i en dynamisk regulatorisk kontekst."

Jesper: *"Hvilke fremtidige kompetencer er essentielle for både compliance og Intern Revision?"*

Louise: "Jeg tror, vi får brug for mange forskellige kompetencer både nu og fremover. Hvis jeg skal nævne nogle hovedområder, der ligger udover hvad vi normalt opfatter som vigtige kompetencer for medarbejdere i Compliance og Intern Revision, tror jeg, at teknologiforståelse, strategisk forståelse og kommunikationsevner bliver afgørende.

Med den stigende digitalisering af banksektoren samt introduktion af nye teknologier, er det vigtigt, at vi forstår, hvad teknologien kan, og hvordan den virker. Både så vi forstår, hvordan vi selv kan anvende teknologien i vores arbejde, men også så vi forstår hvilke risici teknologien medfører og hvordan risikoen mitigeres.

Det er også vigtigt, at vi er i stand til at opnå en dybdegående forståelse af bankens forretningsmodeller og strategi i forhold til at gøre det muligt at integrere compliance- og revisionsaktiviteter med overordnede forretningsmål. Endelig er effektiv kommunikation nøglen til at fremme en kultur, hvor compliance er en integreret del af hverdagen. Medarbejdere skal kunne formidle komplekse regulatoriske krav på tværs af organisationen. "

Opsummering

Jesper: *"Er der noget vi mangler at komme omkring?"*

Louise: "Jeg synes, at vi er kommet godt omkring de væsentligste emner for vores samarbejde. Vi har berørt vigtigheden af samarbejdet mellem Compliance og Intern Revision i Danske Bank, som er afgørende for at sikre en robust kontrolstruktur og overholdelse af lovgivningen. Vi har også været omkring, at samarbejdet kan forbedre risikostyring, ressourceudnyttelse og kommunikation og hvordan begge afdelinger drager fordel af vidensdeling og det at arbejde tæt sammen, hvilket styrker bankens samlede kontrolmiljø. Endelig har vi drøftet de udfordringer, vi står over for og hvilke kompetencer, der bliver vigtige for os fremadrettet. Så nej, jeg synes ikke der er noget vi mangler at komme omkring. Jeg ser frem til endnu mere godt og vigtigt samarbejde mellem vores to funktioner."

Minitema: ESG - Bæredygtighed

Den stigende fokus på arbejdet med ESG – bæredygtighed – giver anledning til strategiske overvejelser i større danske virksomheder. Ikke mindst set i lyset af, at store børsnoterede virksomheder for første gang i forbindelse med aflæggelse af årsrapport 2024 har skulle rapportere om bæredygtighed efter Corporate Social Reporting Directive (CSRD) – direktivet.

I INFO 85 og 87 har vi bragt artikler om de overordnede krav i CSRD-direktivet, krav til udførelse af en såkaldt *dobbelt væsentlighedsanalyse* samt udfordringer med dokumentation af de mange oplysningskrav (datapunkter), som indgår i rapporteringen.

I denne udgave af INFO bringer vi en artikel om de første erfaringer, som Nykredit har draget i forbindelse med bæredygtighedsrapporteringen. Endvidere bringes en artikel, som fokuserer på S'et i ESG, som har fået en stadig mere fremtrædende plads hos virksomhederne. Endelig bringes en artikel om arbejdet med ESG i Nordeas processer for kreditgivning, herunder perspektivering på de generelle udfordringer vedrørende datakvalitet.

God læselyst!

Sådan arbejder Nykredit med CSRD: Erfaringer fra den første rapportering

Emilie Hølmer, leder for CSRD rapportering i Nykredit

Indledning

Nykredit har som en af de første virksomheder i EU gennemført rapportering efter Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) for regnskabsåret 2024. Processen har krævet grundig forberedelse, en struktureret implementeringsproces og et tæt samarbejde mellem interne og eksterne interessenter, herunder intern og ekstern revision.

Artiklen her giver et indblik i Nykredits erfaringer med forberedelserne, udarbejdelsen af den første rapportering og samarbejdet med revisionen, samt de vigtigste læringer fra det første år med CSRD.

Organisering af arbejdet med CSRD

Nykredit valgte at etablere et program, der kombinerede emnespecifikke spor for hver European Sustainability Reporting Standard (ESRS) med tværgående spor, der sikrede mobilisering af organisationen, dokumentation og overvågning af den regulatoriske udvikling. Organiseringen gav den nødvendige fleksibilitet til at arbejde pragmatisk, og samtidig sikre en bred organisatorisk forankring - se **Figur 1** nederst på siden.

Eftersom CSRD er en rapportering, der beskriver Nykredits samlede indsats på bæredygtighedsområdet, har der været kollegaer fra hele koncernen involveret på tværs af CSRD programmets spor. Det gælder repræsentanter fra Banking, Compliance, ESG, Group Finance & Investments, HR, IT, Jura, Kredit, Procurement & Facility Management, Risiko, Strategi og Wealth Management.

Det har været en prioritet både at sikre, at den rette viden var tilstede under udarbejdelse af rapporteringen, samt at facilitere kompetenceopbygning på tværs af hele Nykredit. Eftersom CSRD er en tværgående rapportering, der skal gentages årligt, var det et vigtigt element at klæde hele organisationen på til at sikre rapporteringen og arbejdet med CSRD både i første omgang og fremadrettet.

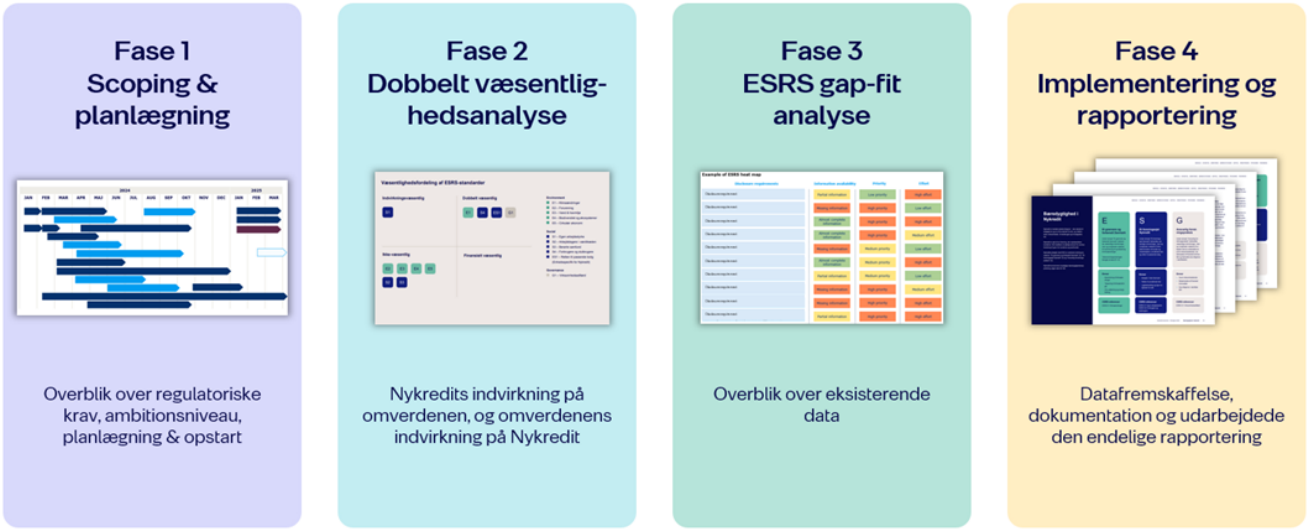
For at få grundlaget for en effektiv implementering på plads, blev der nedsat en styregruppe med repræsentanter fra Nykredits koncerndirektion, samt ledere fra ESG, Group Finance og Risiko. CSRD programmet blev forankret under revisionsudvalget, hvilket var naturligt, da revisionsudvalget godkender den samlede årsrapport, inkl. CSRD rapporteringen.

Implementeringsproces: Fra planlægning til rapportering

Nykredit valgte at strukturere implementeringen i fire faser, med hver sit omdrejningspunkt. Fase 1: Scoping & planlægning, fase 2: Dobbelt væsentlighedsanalyse, fase 3: ESRS gap-fit analyse og fase 4: Implementering & rapportering - se **Figur 2** på næste side.

Figur 1: Nykredits CSRD program

Figur 2: Nykredits CSRD implementering i fire faser



Fase 1: Scoping & planlægning
Den første fase fokuserede på at skabe overblik over de regulatoriske krav, fastlægge organiseringen, onboarde relevante stakeholders og definere Nykredits ambitionsniveau. Samtidig blev metoden for CSRD-arbejdet afstemt, og der blev udarbejdet en klar plan frem mod den første rapportering.

Erfaringer fra fase 1
I forbindelse med opstarten, var de to største udfordringer, at danne overblik over reguleringen og fastlægge en metode. CSRD er en meget omfattende regulering, og det var på forkant af arbejdet en kompleks opgave at forstå, hvad kravene betød i praksis. Eftersom Nykredit var en del af de første virksomheder der skulle rapportere, var det ikke muligt at tage udgangspunkt i et benchmark eller søge inspiration i, hvordan peers var gået til opgaven. Nykredit prioriterede derfor at deltage i erfaringsudveksling via diverse sektorfora og konferencer.

I forhold til det metodiske grundlag for CSRD rapporteringen, er der relativt frie rammer i reglerne. Det er et andet billede end det, man kender fra eksempelvis International Financial Reporting Standards (IFRS). Reglerne i CSRD bærer præg af at være udarbejdet med en anden type virksomhed, forretningsmodel og værdikæde in mente end det, man ser hos finansielle virksomheder. Det krævede tid at tilrettelægge og træffe beslutning om det metodiske grundlag, og der blev brugt længere tid på scoping og planlægning, end det var forventet ved implementeringens opstart.

Samarbejdet med revisionen i fase 1
Samarbejdet med intern og ekstern revision var i denne fase afgørende for at sikre en fælles forståelse af de regulatoriske krav, arbejdsmetoder og interaktioner frem mod rapporteringen. I planlægningen blev det tilsikret, at der var sat tid af til løbende iteration og afklaring.

Fase 2: Dobbelt væsentlighedsanalyse
En central del af CSRD-processen var den dobbelte væsentlighedsanalyse, hvor det blev identificeret hvordan Nykredit påvirker omverdenen, og hvordan omverdenen påvirker Nykredit. Analysen blev foretaget gennem en række workshops med bred involvering af stakeholders fra hele organisationen. Analysen resulterede i et overblik over væsentlige datapunkter blandt de potentielt +1.100 mulige, der skulle danne grundlag for den første CSRD rapportering i Nykredit.

Erfaringer fra fase 2
Under udarbejdelsen af væsentlighedsanalysen var de største udfordringer, at sikre den rette balance mellem organisatorisk forankring af analysen og kompetenceopbygning, med en god og effektiv proces. Nykredits ambition var at sikre en bred stakeholderinvolvering og dermed sikre grundlaget for den første CSRD rapportering, såvel som fremtidige rapporteringer. Samtidig var der behov for at få analysen gennemført, så der var tid til at indsamle data og udarbejde selve rapporteringen.

Opgaven blev løst ved, at CSRD programmet, i samarbejde med udvalgte specialister, udarbejdede udkast til analysen. Udkastene blev efterfølgende verificeret under en række workshops. På den måde blev alle behov mødt og involvering af senior stakeholders forblev effektiv.

Samarbejdet med revisionen i fase 2
Revisionens rolle i denne fase var at validere, at Nykredits valgte metode blev fulgt korrekt, hvilket skabte tryghed i processen. Valideringen forgik primært ved, at intern og ekstern revision deltog i de workshops, hvor udkastene til væsentlighedsanalysen blev verificeret.

Fase 3: ESRS gap-fit analyse
Her skabte Nykredit overblik over eksisterende data. Overblikket dannede grundlaget for en plan for, hvordan manglende data kunne fremskaffes.

Erfaringer fra fase 3
Mange af ESRSerne er omfattende og komplekse og i nogle tilfælde er det tidskrævende at forstå, hvad oplysningskravene går ud på og hvilken information, der efterspørges. Dernæst skal det afklares, hvordan der kan rapporteres.

Opgaven blev løst ved at CSRD programmet satte tid af til at gennemgå alle oplysningskravene per standard sammen med relevante specialister i Nykredit. Resultatet var et godt overblik over både datatilgængelighed og kvalitet. Tiden var givet rigtig godt ud, da overblikket sikrede en god start for rapporteringen på de enkelte ESRSer.

Samarbejdet med revisionen i fase 3
Intern og ekstern revision bidrog i denne fase ved at validere analysen, samt hvilke datapunkter der ikke var relevante for Nykredit. Valideringen foregik ved en fælles gennemgang af den samlede liste af oplysningskrav for de enkelte standarder.

Fase 4: Implementering & udarbejdelse af rapportering
Denne fase var selve omdrejningspunktet for hele implementeringen, og fasen hvor alle brikker faldt på plads og udmøntede sig i den endelige rapportering. Nykredit sikrede datafremskaffelse, dokumentation og udarbejdede den endelige rapportering. Der blev truffet en strategisk beslutning om at frontloade udarbejdelsen af et udkast til rapportering på en af ESRSerne. På den måde, blev der relativt tidligt i forløbet etableret en proces og ikke mindst skabt klarhed over hvordan den endelige rapportering kunne se ud. Det skabte ro og sikrede et godt udgangspunkt for rapportering på resterende ESRSer.

Erfaringer fra fase 4
I den afsluttende fase kørte flere spor og mange leverancer parallelt, blandt andet dataindsamling, sikring af dokumentation, udarbejdelse af den endelige rapportering og konsolidering og alignment med den finansielle rapportering.

Nykredit løste en stor del af opgaven forud for udarbejdelsen af den endelige rapportering, ved at:

- Konsolidere processerne og governance for CSRD rapporteringen og den finansielle rapportering så tidligt som muligt
- Skabe klarhed over dokumentationsbehov, og etablere et format til indsamling af data
- Sikre at det tekniske setup var klar, da udarbejdelse af rapporteringen startede op.

Samarbejdet med revisionen i fase 4
Samarbejdets omdrejningspunkt i den sidste fase var at sikre opfyldelse af oplysningskrav samt korrekt dokumentation. Samarbejdet kom til udtryk i form af løbende iterationer og mundede til sidst ud i den endelige revisionserklæring.

Generelt om samarbejdet med intern og ekstern revision

CSRD er en ny rapportering baseret på nye standarder, og i Nykredit adskilte samarbejdet med revisionen sig derfor også på flere punkter fra den finansielle revision. Da der i forbindelse med CSRD er tale om revision med begrænset sikkerhed, var samarbejdet i højere grad karakteriseret ved at være validerende sammenlignet med den kontrol, der udføres i forbindelse med den finansielle revision.

For at sikre en god proces fulgte samarbejdet tre grundprincipper:

- Tidlig forventningsafstemning: Dokumentationskrav blev afklaret tidligt for at sikre en god og effektiv proces.
- Løbende involvering: Revisionen blev involveret ved kritiske milepæle for at sikre fremdrift og fælles forståelse af kravene.
- Fokus på pragmatiske løsninger: Eftersom CSRD er et nyt område, var der behov for fleksibilitet og en løsningsorienteret tilgang.

Resultatet var et velfungerende samarbejde, der bidrog til en god proces og ikke mindst, at Nykredit kom godt i mål med den første CSRD rapportering.

Det videre arbejde med CSRD i Nykredit
Parallelt med afslutningen af den første rapportering igangsatte Nykredit forberedelserne til 2025 rapporteringen. Dette inkluderede en afklaring af scope, drøftelse af fremtidig organisering for CSRD-arbejdet, afklaring af yderligere selskaber i Nykredit koncernen der potentielt fremover omfattes af CSRD samt en benchmarkanalyse op mod andre virksomheders rapporteringer.

Omfanget af Nykredits fremtidige CSRD-rapportering afhænger af udviklingen i EU-lovgivningen, herunder omnibus-reguleringen. Nykredit følger udviklingen tæt og opretholder en løbende dialog med revisionen for at sikre en ensartet fortolkning af reglerne.

Implementeringen af CSRD har været en intens og lærerig proces, og der er blevet lagt et godt fundament for en stærk og struktureret tilgang til bæredygtighedsrapportering. Erfaringerne fra det første år vil uden tvivl hjælpe Nykredit med at optimere og styrke arbejdet med CSRD fremadrettet.

S'et i ESG: Hvordan Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), EU Taksonomi og Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) former fremtiden

Lars Fermann, Partner, Head of Climate Change & Sustainability Service, EY

Charlotte Engsig Sørensen, Assistant Manager, Climate Change & Sustainability Services, EY

Indledning

I takt med den stigende fokus på bæredygtighed og ansvarlig virksomhedsledelse, er ESG blevet et centralt element i virksomheders strategiske overvejelser. Dette er noget, som de fleste virksomheder ser stor værdi i, og der er især et stort fokus på E'et i ESG i de tidlige år af bæredygtighedsrapportering. S'et i ESG, som repræsenterer sociale forhold, har de seneste år fået en fremtrædende plads i den offentlige debat, især i lyset af de nye krav, der følger med CSRD-direktivet. Flere store virksomheder har oplevet betydelige omdømmeskader som følge af skandaler relateret til arbejdsforhold og menneskerettigheder. Dette understreger ikke blot vigtigheden af at beskytte sit omdømme, men fremhæver også det moralske ansvar, virksomheder har for at sikre, at deres praksis ikke skader mennesker. Ved at integrere sociale faktorer i virksomhedens strategi, kan man både beskytte menneskerettighederne og opbygge et stærkere, mere bæredygtigt omdømme. Det er ikke længere et add-on, men en værdiskabende komponent til at have license to operate.

De krav, der følger med CSDDD, EU Taksonomien og CSRD, medfører væsentlige ændringer i, hvordan virksomheder rapporterer samt eksekverer deres bæredygtighedsindsatser.

Hvordan lovgivningen former sociale krav

CSDDD, EU Taksonomien og CSRD repræsenterer en ny æra inden for bæredygtighed og rapportering herom, hvor sociale forhold får en central rolle. Disse initiativer er ikke blot isolerede krav, men snarere en integreret ramme, der kræver, at virksomheder forstår og navigerer i et komplekst landskab af sociale, miljømæssige og governance-relaterede forpligtelser. Dette er på trods de potentielle ændringer, som Omnibus-pakken[1] kan komme til at betyde.

CSDDD fokuserer på at sikre, at virksomheder aktivt identificerer og vurderer samt afhjælper de sociale og miljømæssige risici, der kan opstå i deres værdikæder. Dette indebærer en systematisk tilgang til due diligence, hvor virksomheder skal vurdere, hvordan deres aktiviteter påvirker menneskerettighederne og arbejdsforholdene, samt implementere foranstaltninger for at afbøde og forebygge eventuelle negative indvirkninger.

EU Taksonomien supplerer dette ved at etablere klare kriterier for, hvad der betragtes som bæredygtige aktiviteter. Den indeholder sociale minimumskrav, der sikrer, at virksomheder ikke kun fokuserer på miljømæssige aspekter, men også tager ansvar for deres sociale indvirkninger.

CSRD binder disse elementer sammen ved at kræve, at virksomheder rapporterer om deres sociale indvirkninger og hvordan de håndterer de risici, der er identificeret gennem deres risikovurdering. Det stiller krav om, at virksomheder for væsentlige områder skal offentliggøre detaljerede oplysninger omkring sociale forhold for hele deres værdikæde, hvilket øger gennemsigtigheden og ansvarligheden over for interessenterne og rettighedsindehavere.

Omnibus-pakkens indflydelse på S'et i ESG

Omnibus-pakken har også betydelige implikationer for finansielle institutioner, der nu står over for ændrede krav til bæredygtighedsrapportering og due diligence. De forenklede krav kan gøre det lettere for disse institutioner at integrere sociale faktorer i deres beslutningsprocesser og rapportering. Dette er især vigtigt, da investorer og interessenter i stigende grad efterspørger gennemsigtighed omkring, hvordan finansielle institutioner håndterer sociale og miljømæssige risici i deres porteføljer.

Selvom Omnibus-pakken reducerer nogle af de administrative byrder, må det ikke forstås som en nedtoning af betydningen af S'et i ESG. For finansielle institutioner er sociale faktorer, såsom arbejdsvilkår og lige behandling og muligheder for alle, afgørende for at opbygge tillid og sikre langsigtet bæredygtighed. Revisorer og compliance-ansvarlige skal løbende vurdere, hvordan sociale risici håndteres og rapporteres, hvilket er essentielt for at opfylde både regulatoriske krav og interessenternes forventninger.

Implementering af sociale strategier

For virksomheder, der ønsker at imødekomme de nye krav, er det vigtigt at tage konkrete handlinger. Først og fremmest bør virksomheder etablere en omfattende due diligence-proces, der systematisk identificerer og vurderer sociale risici i deres værdikæder. Dette kan indebære at udføre risikovurderinger, der involverer interessenter som medarbejdere, leverandører og lokalsamfund for at få en dybere forståelse af de potentielle indvirkninger fra virksomhedens aktiviteter.

Desuden skal virksomheder udvikle klare politikker og procedurer for at håndtere de identificerede risici. Dette kan inkludere at implementere træningsprogrammer for medarbejdere, der fokuserer på menneskerettigheder og arbejdsforhold, foretage vurderinger af leverandører og forretningspartnere, samt at etablere klage- og feedback-systemer, hvor interessenter kan rapportere om bekymringer.

Endelig er det afgørende, at virksomheder rapporterer om deres sociale indvirkninger og de foranstaltninger, de har truffet, i overensstemmelse med CSRD's krav. Dette vil ikke kun sikre compliance, men også opbygge tillid hos interessenterne.

Vigtigheden af S'et i ESG

Virksomheder, der allerede har implementeret sociale strategier i overensstemmelse med CSDDD, EU Taksonomien og CSRD, har ofte delt værdifulde erfaringer, der kan tjene som læringspunkter for andre. Mange har fundet, at en proaktiv tilgang til sociale forhold ikke kun forbedrer deres omdømme, men også fører til øget medarbejderengagement og kundeloyalitet.

S'et i ESG er derfor ikke blot en tilføjelse til virksomheders rapportering; det er en fundamental komponent, der kan påvirke virksomhedens langsigtede bæredygtighed og succes. Sociale faktorer har direkte indflydelse på virksomhedens omdømme. En virksomhed, der ignorerer sociale forhold, risikerer ikke blot at miste kunder, men også at stå over for juridiske og finansielle konsekvenser.

Det er vigtigt at bemærke, at selvom Omnibus-pakken primært fokuserer på store virksomheder, der er underlagt specifikke tærskler (f.eks. virksomheder med mere end 1000 ansatte), er sociale forhold stadig afgørende for vores fremtid og virksomheders omdømme. At integrere sociale faktorer i forretningsstrategier er ikke kun en måde at opfylde regulatoriske krav på, men også en effektiv metode til at demonstrere værdiskabende bæredygtighedsstrategier.

Det nye perspektiv

S'et i ESG repræsenterer en vigtig dimension af virksomheders bæredygtighedsindsatser, og med de nye krav fra kunder og investorer vil der være et øget fokus på sociale forhold i bæredygtighedsrapporteringen. Udfordringerne ved måling, rapportering og stakeholder engagement kræver en ny tilgang fra både virksomheder og revisorer.

Det er afgørende, at virksomheder ikke blot ser S'et som en compliance-øvelse, men som en strategisk mulighed for at skabe værdi og differentiere sig i markedet. Revisorer vil stå over for nye udfordringer, men også muligheder for at bidrage til en mere bæredygtig fremtid. Det er essentielt, at virksomheder og revisorer arbejder sammen for at sikre, at bæredygtighedsrapporteringen og strategien bliver en troværdig og værdifuld del af virksomhedens samlede rapportering, hvilket i sidste ende vil styrke både virksomhedens omdømme og dens langsigtede succes.

Ved at fokusere på sociale forhold kan virksomheder ikke blot opfylde regulatoriske krav, men også opbygge stærkere relationer til deres interessenter, forbedre medarbejdernes trivsel, bidrage til positiv udvikling længere ude i værdikæden samt skabe en mere bæredygtig forretningsmodel, der er i tråd med samfundets forventninger. I takt med at kravene til bæredygtighedsrapportering udvikler sig, vil virksomheder, der proaktivt adresserer sociale forhold, være bedre rustet til at navigere i fremtidens udfordringer og muligheder.

Noter

[1] Omnibus-pakken (pakke I) består af et direktiv, der skal styrke konkurrenceevnen og lette den administrative byrde for virksomheder ved at lempe og forenkle det hidtil implementerede CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive – direktiv om virksomheders bæredygtighedsrapportering) i national lovgivning.

ESG Integration into Credit Processes: Ongoing Successes and Challenges ahead

Roger Coen, Internal Audit Manager, GIA, Nordea Bank

Introduction

In recent years, ESG risks have become a central focus in Nordic and European banking, reshaping credit risk management and strategic decision-making in the context of significant geopolitical challenges. As financial institutions navigate an evolving regulatory landscape, the integration of ESG factors into credit risk processes has made notable progress, particularly among large European banks. However, significant challenges remain, particularly regarding data availability, methodological consistency, and the quantification of ESG risks' impact on credit risk parameters.

Progress in ESG Integration

Like many leading Nordic banks, Nordea has demonstrated solid progress toward its sustainability goals despite a complex geopolitical environment. Recognising its responsibility to support the transition to a more sustainable economy, the bank has committed to achieving net-zero emissions by 2050. Notable achievements include a 36% reduction in financed emissions across its lending portfolio since 2019 and a 53% drop in scope 1 carbon emissions from internal operations over the same period.

Nordea has also taken a proactive approach to engaging with clients, ensuring that 86% of its Large Corporate exposures in climate-vulnerable sectors are covered by transition plans with quantifiable, time-bound emissions reduction targets. This structured approach has supported compliance with increasingly strict regulatory requirements while reinforcing sustainable finance practices.

Systemic Challenges in ESG Integration

Despite these advancements, integrating ESG risks into credit risk assessment remains a complex challenge for banks across Europe. The primary obstacles include:

- ESG Data Availability and Quality – While data accessibility has improved, it remains incomplete, particularly for certain sectors and borrower segments. Standardisation efforts are ongoing, but progress varies across exposure classes. Beyond ESG data from customer sustainability reports, there has been significant growth in the number of external ESG data and scoring providers, including rating agencies (eg Moody's, S&P), financial data (Bloomberg) and reputational risk data (eg RepRisk, MSCI etc) which continue to improve the ESG data availability and quality, ultimately enhancing the measurement of material ESG risks and their impact on customer repayment capacity.
- Geopolitical challenges – such as trade tensions, conflicts and sanctions can significantly disrupt ESG by creating uncertainty and altering risk assessments. Diverging national policies on climate action and social governance can complicate global ESG reporting and business strategies, leading market participants to adopt adapted business and risk management approaches whilst also balancing ESG commitments and profitability.
- Sector-Specific Disparities – Large Corporates often have well-defined transition plans and measurable ESG targets. However, small and medium-sized enterprises (SMEs), particularly in sectors such as Danish agriculture, struggle to provide comprehensive disclosures, complicating ESG risk assessment.
- Measurement of ESG Risks' Impact on Credit Risk – While banks are increasingly incorporating ESG factors into risk assessments, progress in quantifying their direct impact on credit risk parameters such as default probabilities and loss given default is limited.
- Environmental Risks Beyond Climate – While climate-related risks, such as physical risks (e.g., flooding) and transition risks, are better integrated, other environmental risks, social, and governance factors, remain largely qualitative in assessments.

Overall, regulatory initiatives such as the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and the European Sustainability Reporting Standards (ESRS) are expected to enhance data quality and standardisation over time, thus enhancing the ESG-related credit assessment process. Additionally, the increased use of internal ESG risk-scoring models and external ESG data providers will further refine and enhance ESG related credit risk assessments.

Regulatory Developments: The EBA Guidelines on ESG Risk Management

The European Banking Authority's (EBA) new guidelines on ESG risk management, set for implementation by January 2026, mark a significant shift in regulatory expectations. These guidelines introduce more comprehensive and detailed requirements for identifying, measuring, managing, and monitoring ESG-related credit risks. Banks are now required to:

- Integrate ESG risks into credit risk frameworks, considering how environmental and social factors influence borrower creditworthiness over time.
- Adopt a forward-looking approach, assessing ESG risks over extended time horizons and embedding them into risk appetite, stress testing, and portfolio management.

- Enhance data collection and reporting, aligning with broader disclosure frameworks such as CSRD, SFDR, and Pillar 3 ESG requirements.
- Reallocate capital towards sustainable activities, while increasing scrutiny on high-carbon sectors, which may impact lending decisions, collateral valuations, and pricing models.

Overall, these regulatory changes are driving a more structured and strategic approach to ESG risk in banking, reinforcing the link between sustainability and financial risk management.

Conclusion

While substantial progress has been made in integrating ESG considerations into banking credit risk processes, significant challenges persist, particularly around data standardisation, sectoral disparities, and the quantification of ESG risks' impact on credit risk parameters. The EBA's new guidelines provide a regulatory framework that will push banks towards more sophisticated ESG risk management, but full implementation will take time. Moving forward, the focus will be on enhancing data-driven methodologies, improving quality and availability, and embedding ESG considerations into business-as-usual credit risk assessment processes, particularly with regard to the quantification of ESG risks' impact on customers' repayment capacity.

As the financial sector continues to evolve, a sequenced approach—balancing regulatory compliance with business strategy and profitability—will be key to achieving meaningful ESG integration in credit risk management. Global social and environmental challenges, regulatory and reputational risks, market scandals and new market opportunities make ESG information a data source of growing importance.

Gør dig selv den tjeneste - Gå ind og oplev Internal Auditor Magazine.

Er du ligeså glad for Ia (Internal Auditor) magasinet som os, så er det gratis tilgængeligt i en digital udgave via hjemmesiden InternalAuditor.org eller direkte via app til både iOS og Android. Så uanset hvor du er, så har du adgang. Bemærk dog at du først skal anmode om adgangen via dine medlemsoplysninger på www.iia.dk.

Artiklernes indhold er nu også linket til emner, så ønsker du viden inden for bl.a. Governance, Risk, Compliance eller Fraud – så er det virkelig nemt.

Ia magasinet er kåret som den førende kilde der leverer det mest relevante indhold til erhvervet Intern Revision i realtime, og med flere platforme og 24/7 adgang, er det lettere end nogensinde at holde trit med det udviklingen indenfor feltet intern revision.

Den digitale udgave af Ia er en fuld replikeret version af magasinet, så du kan se hele udgaver og bladre mellem siderne - ligesom den trykte udgave. Du finder en række navigationsværktøjer til at gennemse artikler samt bonusvideoindhold parret med udvalgte funktionsartikler.

Arkivet for den digitale udgave går tilbage til februar 2004 og er fuldt søgbare så du kan udnytte dets robuste søgefunktion for at identificere artikler af interesse.

www.InternalAuditor.org

www.theiia.org

The Institute of Internal Auditors

Elevating Impact

Effektiv brug af procesoversigter i intern revision

Sara Elgaard Thøgersen, Senior Manager, Governance, Risk and Compliance & Internal Audit, PwC

Indledning

Intern revision spiller en afgørende rolle i at sikre, at virksomheder opererer effektivt og overholder relevante love og regler. En af de værdifulde værktøjer i denne sammenhæng er virksomhedens egne oversigter over processer. Disse oversigter kan hjælpe den interne revisionsfunktion med at identificere risici, evaluere kontrolmiljøet og foreslå forbedringer til de eksisterende processer og kontroller. I denne artikel vil vi udforske, hvordan den interne revisionsfunktion kan udnytte virksomhedens procesoversigter optimalt ved planlægning og udførsel af revision.

Forståelse af procesoversigter

En procesoversigt er en detaljeret beskrivelse af de trin, der er involveret i en bestemt forretningsproces. Den inkluderer typisk information og beskrivelse af input, processering, output, involverede personer samt risici og kontroller. Ved at have en klar og opdateret procesoversigt kan den interne revisionsfunktion få et overblik over, hvordan en proces fungerer, og hvor potentielle risici kan opstå. Dette kan hjælpe med at identificere fokusområder, hvor kontrolmiljøet er svagt, der er identificeret en forhøjet risiko eller dele af processen udføres ineffektivt.

Procesoversigter kan variere i kompleksitet afhængigt af virksomhedens størrelse og branche. For mindre virksomheder kan et simpelt flowchart være tilstrækkeligt, mens større virksomheder har behov for mere detaljerede dokumenter, der beskriver hver enkelt aktivitet og de tilhørende risici og kontroller. Uanset formatet er det vigtigt, at procesoversigterne er nøjagtige og opdaterede, så de afspejler de faktiske arbejdsprocesser.

Identifikation af risici

En af de primære fordele ved at bruge procesoversigter i den interne revision, er muligheden for at styrke virksomhedens risikostyring og for at identificere risici. Ved at gennemgå hvert enkelt trin i en proces kan revisor identificere områder, hvor der er risiko for fejl, svindel eller ineffektivitet. Eksempelvis kan en procesoversigt afsløre, om der mangler kontroller i en kritisk fase af en finansiel transaktion, hvilket kan føre til økonomiske tab.

Risici kan opstå af mange årsager, herunder manglende kontroller, utilstrækkelig uddannelse af medarbejdere eller komplekse processer, der er svære at overvåge. Ved at bruge procesoversigter, kan revisor systematisk gennemgå hver enkelt aktivitet og vurdere, hvor der er størst risiko. Dette gør det muligt at fokusere revisionsindsatsen på de områder, der har størst betydning for virksomhedens mål og strategier.

Evaluering af kontrolmiljøet

Procesoversigter er også nyttige til at evaluere virksomhedens kontrolmiljø. Ved at sammenligne de faktiske arbejdsgange med de dokumenterede processer kan revisor vurdere, om kontrollerne er tilstrækkelige og effektive, og dermed identificere svagheder i kontrolmiljøet og foreslå forbedringer.

Et stærkt kontrolmiljø er kendetegnet ved klare retningslinjer, effektive kontroller og en kultur, der understøtter integritet og ansvarlighed. Ved at bruge procesoversigter kan revisor vurdere, om disse elementer er til stede og fungerer efter hensigten. Eksempelvis kan en procesoversigt afsløre, om der er manglende funktionsadskillelse af opgaver i en bestemt afdeling, hvilket kan øge risikoen for svindel.

Foreslå forbedringer

En anden vigtig anvendelse af procesoversigter er at foreslå forbedringer. Når revisor har identificeret risici og evalueret kontrolmiljøet, kan de bruge procesoversigterne til at udvikle anbefalinger til forbedringer, som kan implementeres i virksomheden. Dette kan inkludere at tilføje nye kontrolpunkter, ændre eksisterende procedurer eller implementere nye teknologier. Kontinuerlig forbedring er afgørende for at opretholde en effektiv revisionsfunktion og sikre virksomheden bedst muligt.

Forbedringer kan tage mange former, afhængigt af de specifikke udfordringer, der er identificeret. Eksempelvis kan en virksomhed beslutte at automatisere visse processer for at reducere risikoen for menneskelige fejl. Alternativt kan de vælge at styrke uddannelsen af medarbejdere for at sikre, at alle forstår og følger de etablerede procedurer. Uanset hvilke forbedringer der implementeres, er det vigtigt, at de er baseret på en grundig analyse af procesoversigterne, samtaler med de ansvarlige medarbejdere, og de identificerede risici.

Implementering af teknologi

Moderne teknologi kan spille en afgørende rolle i at forbedre brugen af procesoversigter i intern revision. Digitalisering og integration af procesoversigterne giver virksomheder mulighed for at automatisere mange af de manuelle opgaver relateret til revision. Dette kan øge effektiviteten og nøjagtigheden af revisionsprocessen. Teknologi kan hjælpe med at forbedre revisionsfunktionens ydeevne ved at give mere præcise og rettidige indsigter.

Digitalisering af procesoversigter gør det muligt for revisor at få adgang til opdaterede oplysninger i realtid, hvilket kan forbedre beslutningstagningen og reducere risiko-

en for fejl. Desuden kan avancerede analyseværktøjer hjælpe med at identificere mønstre og tendenser, der ellers ville være svære at opdage. Eksempelvis kan dataanalyse afsløre, at visse processer konsekvent tager længere tid end forventet, hvilket kan indikere ineffektivitet eller behov for yderligere kontroller.

Case study: Implementering af procesoversigter i en dansk virksomhed

For at illustrere, hvordan procesoversigter kan bruges i praksis, kunne et eksempel være en virksomhed, som vi vil kalde "Dansk Produktion A/S". Med udgangspunkt i de allerede udarbejdede procesoversigter besluttede intern revision at anvende disse i planlægningen og udførslen af deres revisionsarbejde.

Ved at bruge de eksisterende procesoversigter kunne revisor hurtigt identificere risici og svagheder i kontrolmiljøet. Eksempelvis afslørede en gennemgang af indkøbsprocessen, at der manglede kontrolpunkter for godkendelse af større indkøb, hvilket øgede risikoen for svindel. Revisor foreslog at indføre en ny godkendelsesprocedure, som blev implementeret med det samme.

Desuden brugte virksomheden dataanalyse til at overvåge effektiviteten af deres processer. Ved at analysere data fra lagerstyringsprocessen opdagede revisor, at visse komponenter konsekvent blev bestilt for sent, hvilket førte til produktionsforsinkelser. Ved at justere deres bestillingsprocedurer og implementere nye kontroller kunne virksomheden reducere forsinkelserne og forbedre deres samlede effektivitet.

Sammenfatning

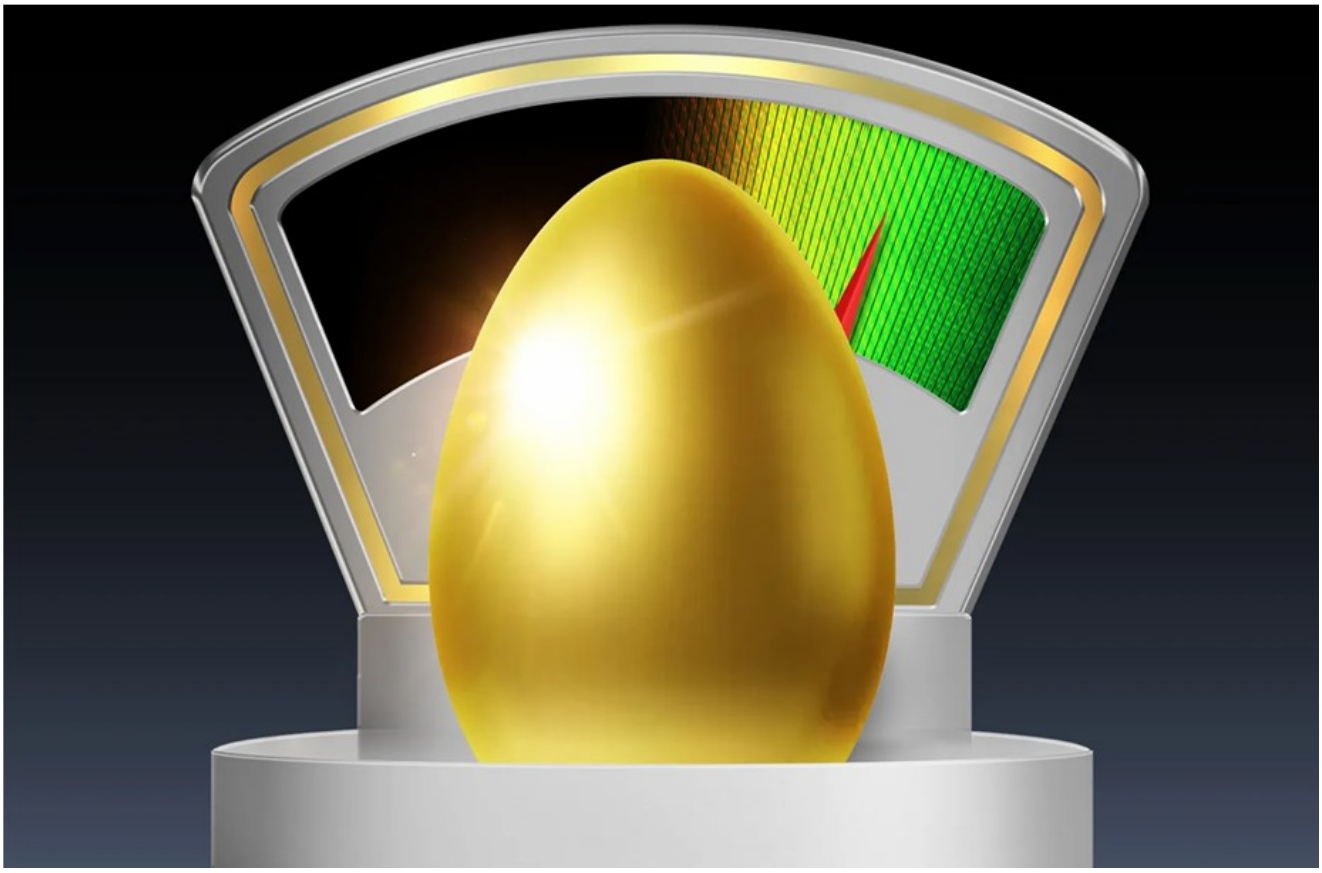
Procesoversigter er nyttige værktøjer i intern revision, der hjælper med effektivt at identificere risici, evaluere kontrolmiljøet og foreslå forbedringer.

Ved at investere i og anvende detaljerede og opdaterede procesoversigter kan revisor optimere planlægningen, samt fokusere på kritiske områder med høj risiko og ineffektivitet. Implementering af moderne teknologi kan yderligere optimere brugen af disse oversigter, forbedre præcision og den samlede effektivitet i revisionsarbejdet.

A New Look at Quality

Logan Wamsley

The new Quality Assessment Manual raises the bar for internal audit conformance and performance.



As internal audit functions work to meet the fast-approaching Jan. 9 deadline for conformance with the Global Internal Audit Standards, internal auditors may have questions regarding how the changes will impact quality assessments. To answer these questions, The IIA has released a new Quality Assessment Manual, which provides a methodology and templates that are aligned with the new Standards and the needs of the modern internal audit profession.

In total, the new Standards mention quality a staggering 166 times, compared to just 18 times in the previous version. Additionally, conformance with the Standards is mentioned as a requirement for quality. However, the principles-based structure of the new Standards does not lend itself neatly to binary conclusions of "in conformance" or "not in conformance" in a quality assessment. With the new Quality Assessment Manual, a different approach was needed, one that required greater emphasis on the internal auditor's professional judgment. Two members of the manual's development team discussed its focus on conformance and performance during a recent All Things Internal Audit podcast.

"To call an assessment fair and get the right conclusions with the new manual, you will have to use your professional judgment, looking at the facts and the topics you are assessing," said Dirk Debruyne, managing director of Leuven, Belgium-based consulting firm D2 CAE Solutions, and an advisor to the manual's development team.

A Fundamental Change

To aid assessors in making these judgments, the new Quality Assessment Manual details the steps of planning and performing an assessment. It also provides guidance through the assessment process that focuses on whether the internal audit function meets the intent and principles of the Standards.

"Not only did we revamp the content of the manual but also the documentation that the internal audit function can use to come to the conclusions," Debruyne explained. "The manual is more of an in-depth guide to how to not only conform but also actually achieve the principles set out in the Standards."

One example is how the Quality Assessment Manual approaches Domain II: Ethics and Professionalism. Domain II comprises the principles and standards of ethics and professionalism, which describe the minimum requirements governing the behavior of internal auditors and audit functions.

"The most challenging part of Domain II is that it has a lot of aspects you won't find documentary evidence for," said Marthin Grobler, CAE and owner of IA Professionals, an internal audit firm based in Cape Town, South Africa and a member of the International Internal Audit Standards Board. These attributes guide internal auditors' actions as they perform certain parts of their job.

"A lot of that information would be subjective in nature," Grobler noted. This is an area where the manual provides guidance.

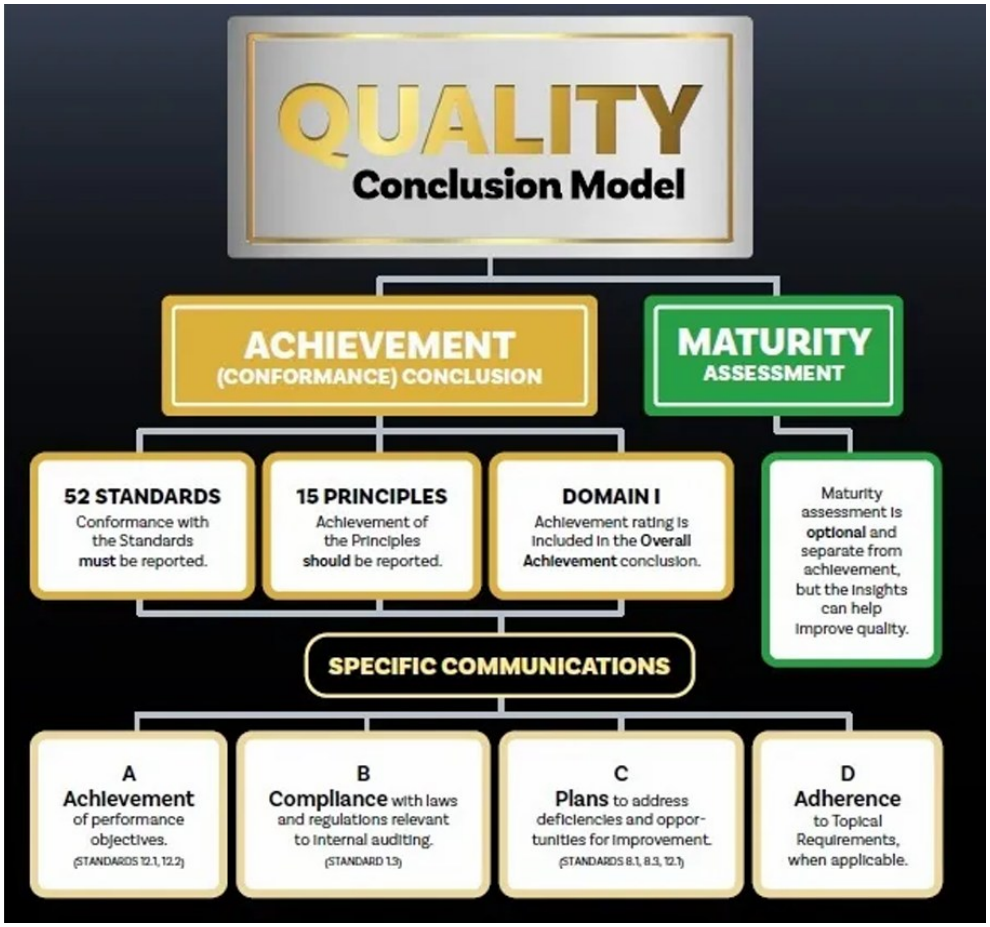
Addressing Domain III: Governing the Internal Audit Function also was a challenge. Domain III outlines requirements for CAEs, plus "essential conditions" comprising board and senior management activities that contribute to internal audit's success. "In discussions regarding the Standards, there was a lot of debate around preparing for Domain III conformance, because it differs from organization to organization," Grobler explained. "Some organizations are more comfortable with the requirements relating to the board and senior management, but some organizations will have concerns about this."

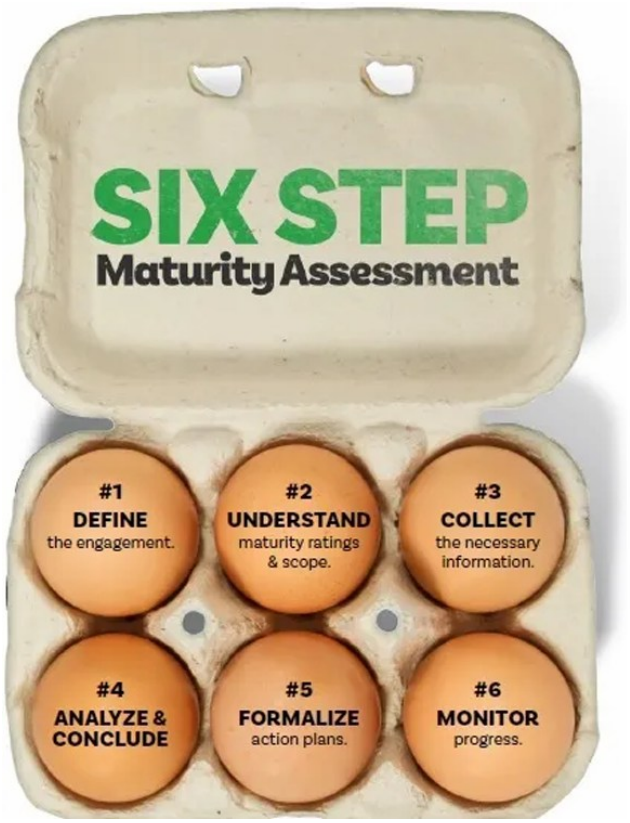
In most cases, these concerns arise when stakeholders have limited knowledge of internal auditing, which results in misunderstood expectations, he added. To address this issue, the Standards emphasize the CAE's responsibility to provide the board and senior management the information they need to support the internal audit function.

To assess this communication, the Quality Assessment Manual specifies two types of initial data request (IDR) documents. IDR3 comprises board agendas and minutes for the past year, including approval of the internal audit charter, quality assurance and improvement plan, and internal audit plan. IDR4 includes the CAE's reports to the board and senior management for the past year.

The Maturity Assessment

The need for this mindset change can be seen in other areas of the new Quality Assessment Manual. An example is the recommendation to assess the maturity of the internal audit function, which the manual says CAEs can use "to identify the level at which the internal audit function is currently functioning and the level to which the function aspires." Additionally, maturity assessments can help CAEs "identify opportunities for continuous improvement, enabling the internal audit function to add value to the organization and exceed stakeholder expectations."





The Quality Assessment Manual divides the maturity assessment into steps (see "Six Step Maturity Assessment" on this page). Although maturity assessment guidance is still in development, these evaluations are intended to "help audit functions assess where they are on the maturity scale to some degree — and where they want to be in the near future," Debruyne said.

Moreover, beyond introducing the concept, the manual requires internal auditors to exercise professional judgment. "Maturity assessments have a lot of nuances," he explained. "So, the manual is currently light on detailed guidance, but it does provide the CAE and internal audit function with some direction as to what needs to happen during a maturity assessment."

This modest approach has another purpose. The Quality Assessment Manual is intended to be updated continually based on practitioner feedback. "There's a lot of additional information that can be developed around maturity assessments, such as templates, which hopefully will be included in the near future," Grobler said.

Templates

While maturity assessment templates have yet to be included, the new manual includes multiple new templates and tools to plan, conduct, and report the results of the internal and external quality assessments. The templates list and facilitate the collection of necessary documentation, with cross-references between data sources and the fieldwork tool's test steps for each standard. Templates also include survey and interview templates, conformance and maturity matrices, and sample reports ranging from executive summaries to full reports.

The manual and templates align with the new Standards and explain how to use them appropriately. "The new tools and templates are fantastic, and the content actually gives the assessor some guidance about how to indicate the level of achievement of certain Standards," Grobler said. "Eventually, it builds up to the overall achievement of principles that's underpinned by the Standards, themselves."

New Conclusion

Another addition to the Quality Assessment Manual is a revamped conclusion scale with new ratings. Previously, quality assessments had to contend with assessing conformance with the Standards, while the Core Principles and Code of Ethics were separate mandatory elements within the International Professional Practices Framework. Additionally, conclusions were expressed as: not in conformance, partial conformance, or general conformance.

In response to changes in the Standards and feedback during the development process, the manual's conclusion model and templates reflect assessments of conformance with each standard's requirements, then an aggregate conclusion for each standard and principle. After concluding on the achievement of the 15 principles, the manual calls for a conclusion on whether the internal audit function has achieved the Purpose of Internal Auditing, an optional conclusion on maturity, and an overall conclusion on the quality of the internal audit function.

The manual adopts a four-level rating system, with two "passing" and two "not passing" ratings:

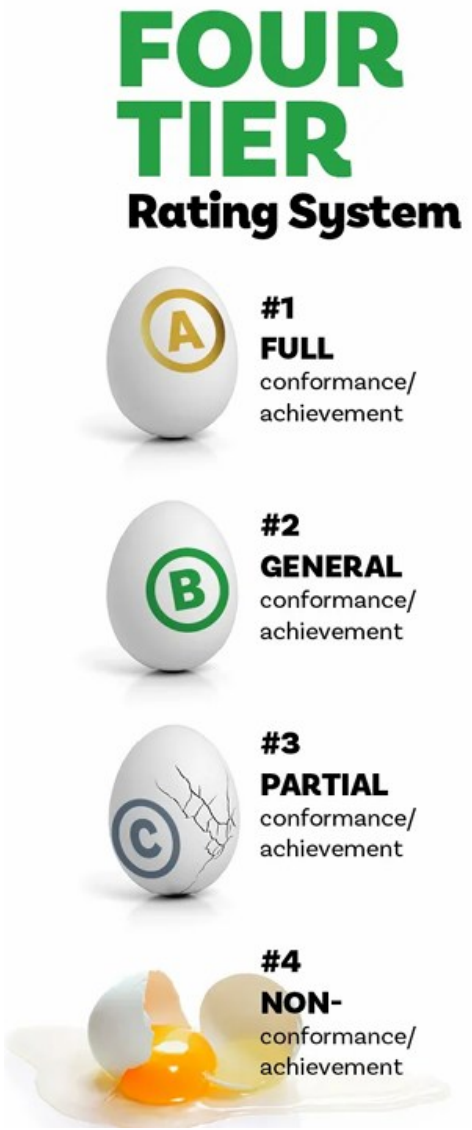
1. Full conformance/achievement: All requirements and the intent of the standard or principle were met.

2. General conformance/achievement: Not all requirements were met, but the intent of the standard or principle was met.

3. Partial conformance/achievement: Not all requirements were met, and the intent of the standard or principle was not met. However, the extent of the necessary corrective actions is relatively minor.

4. Nonconformance/achievement: Not all requirements were met, the intent of the standard or principle was not met, and the extent of the necessary corrective action is relatively major.

The main reason for the change is to give internal audit functions more definitive feedback on their level of conformance, Grobler explained. "In the old rating scale, high-level functions would just get a conformed rating," he said. "We wanted to develop something that actually speaks to those leading the internal audit practice, as well as something for internal audit functions to strive for."



"Full achievement," however, should not be viewed as a perfect score. Grobler recalled a recent training session he facilitated on the Standards, where one student asked him whether full conformance meant that the audit function was on top of its game and had nothing to improve.

"My response was there's always room for improvement," he said. "Even when they perform a normal external quality assessment and there's a full achievement of everything, the assessors can still make recommendations that would lead to improvements." He noted that boards, audit committees, and CAEs want quality assessments to point out opportunities to add value.

Conformance and Performance

As the emphasis on achievement of the Purpose of Internal Auditing shows, the new manual values internal audit's conformance alongside its performance. "The new Standards talk about quality, which is conformance plus performance," Grobler explained. "Assessors will have to look at the approaches and outcomes of internal audit functions not only from a conformance perspective but also from a performance perspective."

In practice, this means assessors will have a more complex task compared to what the previous manual required. However, the addition of new tools, templates, and guidance should make the new responsibilities a seamless evolution from time-tested assessment processes. "That is why the Quality Assessment Manual is not just a manual for quality assessments," Grobler said, "but also a guidance document for internal audit functions to enhance and elevate their internal audits."

A Foundation to Build On

The new Quality Assessment Manual offers a set of tools and a systematic methodology for gathering relevant evidence to assess conformance with the requirements and achievement of the principles of the Standards. The manual can provide a clear picture of an internal audit function's current state, where it is going, and where it should go. A qualified assessor can recommend how to get there.

Think of the manual as a starting point for improvement, Grobler said. "The Quality Assessment Manual obviously doesn't give you the details of maturity," he explained, "but it gives you enough information where you can be satisfied that your internal audit function is on the right path."

Additionally, Debruyne says the manual gives internal audit functions an opportunity to reflect on the foundational pillars of the profession: why is it important, what it does, what it wants to achieve, and how it can best be used by the organization. In an increasingly complex risk environment marked by emerging issues such as artificial intelligence and sustainability, mastering the basics is more important than ever, he noted.

"Sustainability, for example, is a keyword audit functions hear a lot now," Debruyne said. "Facing these risks, a maturity assessment might help your audit function focus again. It's something I would recommend everybody have a good look at and use wisely."

While the Quality Assessment Manual will evolve as updated tools and templates are added, the basics of internal audit will remain defined by the Standards. Even for the highest-performing internal audit functions, taking the time to reconfirm conformance with the Standards and identify opportunities for improvement are reason enough to perform a quality assessment.

Logan Wamsley is associate manager, Content Development at The IIA.

This article was reprinted with permission from the December 2024 issue of Internal Auditor (Ia), published by The Institute of Internal Auditors, Inc., www.theiia.org.

An IIA Professional Credential can move your career in the right direction, whether you're just starting down the audit path or taking your career to new heights. Drive to new opportunity, with increased earning potential, deeper knowledge, and enhanced credibility.

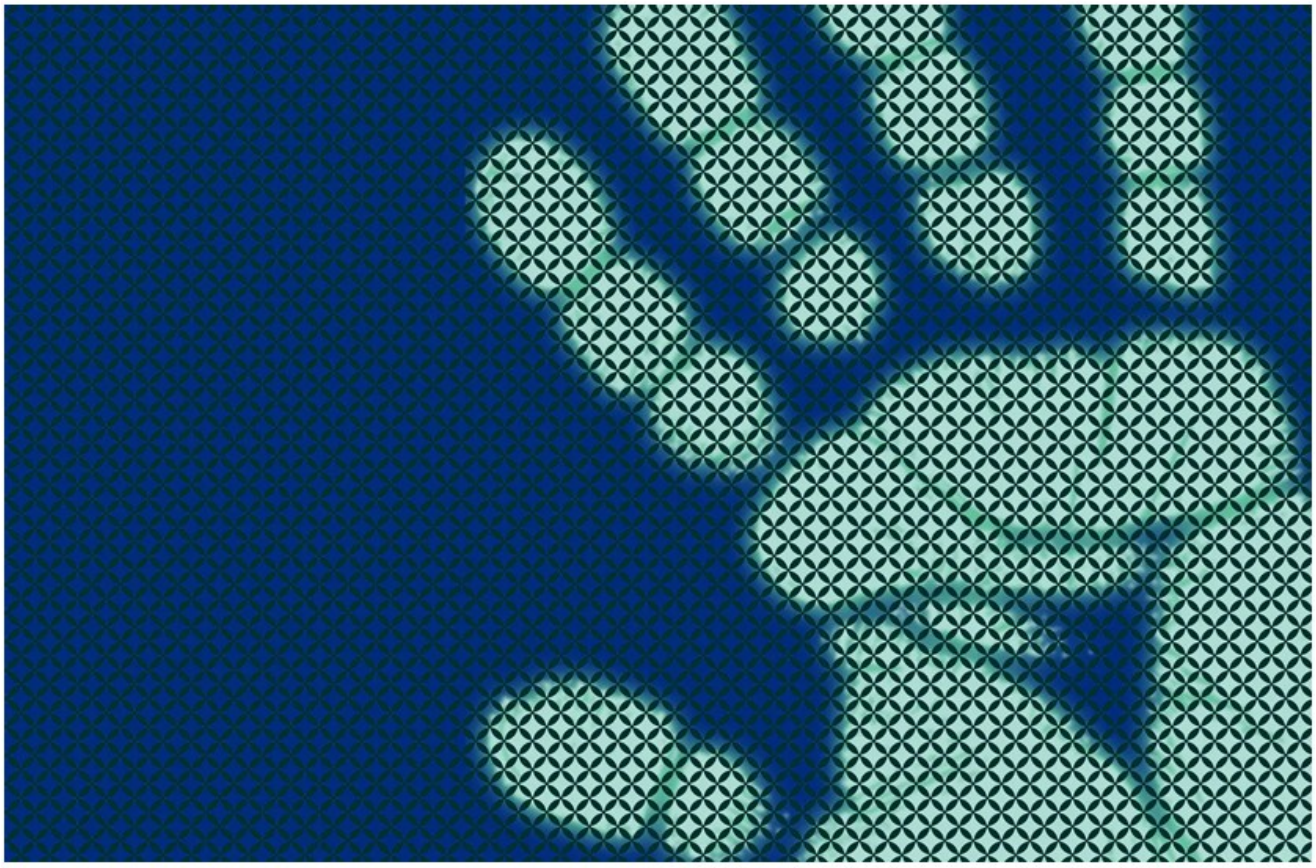
Invest In Your Tomorrow, Today.
www.TheIIA.org/Certification

The Institute of Internal Auditors
Elevating Impact

Undercover AI

Neil Hodge

Using AI fraud risk management can help reveal hidden patterns of collusion and theft.



Fraud risks can pose serious problems for any organization, and the quicker fraud can be found and dealt with, the better. Data analytics and artificial intelligence (AI) can help organizations fight fraud in smarter, faster, and more proactive ways. These tools can detect unusual patterns in massive amounts of data, monitor transactions in real time, and identify suspicious behavior before it becomes a problem — enabling businesses to be more resilient and better prepared to handle risk.

It is little wonder, therefore, that more internal audit functions are welcoming the potential of AI-based technologies to provide better assurance around fraud risk management.

"Advances in deep learning are enabling AI to detect fraud patterns so nuanced that they defy traditional methods," says Adnan Masood, chief AI architect at tech company UST, based in Aliso Viejo, Calif. For internal auditors, this shift represents both a challenge and an opportunity, Masood says. "By embracing these tools as your co-pilots, you can not only safeguard your organization but also position yourself as a critical path leader in its journey toward strategic resilience. AI is a tool you cannot afford to ignore."

The Pattern Potential

There are many ways AI can help organizations counter fraud, experts say. One is through real-time monitoring. AI systems can review thousands of transactions instantly, flagging anything out of the ordinary, such as unusual spending patterns or duplicate charges. And because AI can review entire datasets rather than limited data samples, internal auditors can find anomalies and fraud patterns more quickly — even in areas of the business that would not normally come under review.

Another key tool is behavior tracking, where AI learns how users typically behave, such as their usual login times or transaction habits. If something unusual happens — a large withdrawal from a new location, for instance — the system sends an alert. This makes it harder for fraudsters to slip through unnoticed. AI also uses predictive models to look for patterns in past data. This helps businesses predict where fraud might occur next. By recognizing trends early, internal auditors can suggest more robust controls, and companies can act before fraudsters strike.

Similarly, AI can be used to analyze communications. Emails, texts, instant messages, or calls can contain clues to fraud, and advanced tools can detect suspicious language or patterns. Meanwhile, advanced analytics tools, like graph databases, allow companies to map and analyze relationships between entities (such as customers, accounts, and vendors) across their networks, which can be especially effective in detecting fraud rings and evidence of collusion.

Many organizations have already benefitted from adopting AI as part of their fraud risk management program. Robin Patra, head of data at building contractor ARCO Design/Build in St. Louis, points to a logistics company that used network analysis to detect vendor fraud. According to Patra, by analyzing relationships between suppliers and internal buyers, that company uncovered a kickback scheme, managed to recover $1.2 million, and improved processes to flag such abuses more readily.

Masood describes another case where a multinational manufacturer used predictive analytics to assess vendor risks during onboarding. AI flagged one vendor for manual review because of discrepancies in tax records and transaction histories. That extra scrutiny revealed falsified credentials, and even sanctions-busting violations under the U.S. Department of Treasury's Office of Foreign Assets Control and Specially Designated Nationals rules. The AI tool ended up potentially saving the company millions of dollars in losses from fraudulent invoices, as well as regulatory fines.

Kyrillos Mikhael, former assistant department manager in the internal audit sector's Fraud Examination Department at Banque Misr in New York, says leveraging technologies like machine learning is the future of fraud detection and can significantly enhance audit efficiency. "By analyzing large datasets and identifying underlying issues, we can provide more impactful recommendations and address the core problems," he says.

Where to Focus

Internal auditors should first focus on the kinds of risks they want to identify, advises Arunkumar Thirunagalingam, senior manager of Data and Technical Operations at health-care company McKesson Corp., based in Little Elm, Texas. This can mean, for example, risks that will have the greatest impact on the organization if left unchecked, risks that can be more easily mitigated and verified using existing audit techniques, or risks that can be identified more cost-effectively. "With limited resources, prioritizing high-risk areas like accounts payable or vendor management can make a big impact," he says.

Masood recommends internal auditors integrate AI tools into audit workflows and audit plans. "Use analytics to prioritize high-risk areas, such as payroll, procurement, or financial reporting," he says. "Let data drive your audit strategy, focusing on areas where fraud is statistically more likely."

Internal auditors should make sure the organization has clear metrics in place to assess the effectiveness of its fraud prevention systems and the time internal audit has

"With limited resources, prioritizing high-risk areas like accounts payable or vendor management can make a big impact."

- Arunkumar Thirunagalingam, Senior Manager, Data and Technical Operations, McKesson Corp.

"Let data drive your audit strategy, focusing on areas where fraud is statistically more likely."

- Adnan Masood, Chief AI Architect, UST

spent reviewing this area. Obvious data to measure are increases in fraud detection rates and the range or type of fraud detected, reductions of false positives, and gains in operational efficiency — such as time saved in manual audit reviews through automation.

It's also necessary to ensure data quality. Clean, accurate data improves the reliability of AI and analytics tools; poor, biased data, on the other hand, can lead to false alerts, missed frauds, and wasted money. Organizations must validate data sources used to train AI systems to ensure they remain reliable and up to date.

It is in internal audit's own interests, too, for data inputs to be accurate and traceable, says Matthew Van Buskirk, co-founder and CEO of f inancial risk IT firm Hummingbird, based in Washington D.C. "From an audit perspective, one of the best outcomes that can come from a skilled in-house data science team is the creation of accessible, clean, and well-labeled data that allows for algorithmic quality control and auditing," he says.

AI Is Not a Crystal Ball

While AI tools certainly open opportunities in fraud detection, internal auditors must understand their capabilities and limitations, Thirunagalingam says. They should be realistic about the timeframe in which success can be judged: The typical lead time to see meaningful results from any AI deployment is three months to a year.

Nor should organizations ignore the fact that cutting-edge technologies might not necessarily work well with older, legacy IT systems. Instead, "success lies in a few practical strategies," says Husnain Bajwa, vice president of product risk solutions at anti-fraud software firm SEON Fraud Fighters, based in Austin, Texas.

First, integration is crucial: Systems that seamlessly fit into existing software architectures reduce friction, improve scalability, and therefore work better. Second, to ensure AI models continue to learn and adapt accurately, businesses should actively label fraudulent and legitimate transactions. Third, collaborating with fraud detection teams on customizing and testing rules can significantly improve system accuracy and achieve impressive results, Bajwa says.

It's also important to avoid common pitfalls. Overreliance on automation can be risky, as auditors may overlook more nuanced fraud attempts that require human expertise, he warns.

Transparency is another critical factor. So-called "black box" systems that do not allow users to see how they work may obscure the logic behind their decisions, thereby complicating audits. Auditors should consider prioritizing "white box" models that provide clear, understandable rationales for fraud flagging, and which can be more easily trained to understand what a "good" transaction looks like. This can improve the AI's performance over time.

As with any other IT implementation, internal auditors should be aware that installing AI products is not a guarantee that they will do what they are supposed to. "Don't simply pick a single vendor that purports to do everything for you," Buskirk says. "No single company can cover the breadth and complexity of the challenges in the anti-fraud space. Every vendor will have gaps, and an institution relying completely on a single vendor without any in-house capacity to compensate for those gaps can leave itself vulnerable to massive fraud losses before a vendor fix is implemented." "Don't simply pick a single vendor that purports to do everything for you. No single company can cover the breadth and complexity of the challenges in the anti-fraud space."

"Don't simply pick a single vendor that purports to do everything for you. No single company can cover the breadth and complexity of the challenges in the anti-fraud space."

- Matthew Van Buskirk, Co Founder/CEO, Hummingbird

Customization Is Key

Masood advises internal auditors to tell their organizations to customize their AI models. "Off-the-shelf AI solutions often fall short of capturing industry-specific risks," he says.

Equally as important, Masood says, is for auditors to stay skeptical. While AI can provide extraordinary insights, it's not infallible, he points out. "Maintain professional skepticism and validate flagged anomalies with human judgment," he says. "Remember, AI is a tool, not a substitute for expertise."

Indeed, some organizations have had mixed success with their early attempts to use AI to manage fraud risk. For example, Patra says, a global bank implemented a machine learning system to analyze real time transactions for fraudulent behavior. While the model detected 25% more fraud cases than previous systems, initial deployment also caused an increase in false positives. The lesson, Patra says, is to "involve domain experts early in model tuning to balance sensitivity with precision."

In another example, Patra cites an e-commerce platform that integrated an anomaly detection tool. However, the tool was so sensitive that it flagged thousands of transactions daily, which overwhelmed internal auditors, delayed their investigations, and caused them to miss deadlines. To address the problem, the internal audit function implemented tiered risk scoring to prioritize high-risk transactions, reducing its workload by 40%.

"By collaborating closely with stakeholders and refining the system's thresholds, we were able to drastically reduce false positives and focus on genuine risks"

- Chris Fitzgerald, Director/ North American Leader, Data Analytics and Forensic Technology, RSM

"AI tools have created a collaborative approach to fraud risk management that we have never seen before. This can only be a good thing."

- Joe Welch, Vice President of Global Services, MindBridge

Generating "false positives" appears to be a more common problem than many had initially thought. In a recent implementation of a data analytics and continuous monitoring solution for a major specialty chemical manufacturer, Chris Fitzgerald, director and North American leader of data analytics and forensic technology for RSM's Boston-based Financial Investigations and Dispute Services practice, says his team found that while the system effectively flagged potential exceptions, a substantial proportion were false positives. The error was due to initial misalignment between the tool's parameters, the company's available data, and nuances of its risk profile.

This experience underscores the critical importance of tailoring AI powered tools to the unique needs and risk appetite of each organization. "By collaborating closely with stakeholders and refining the system's thresholds, we were able to drastically reduce false positives and focus on genuine risks," Fitzgerald says.

It also proved to be an invaluable lesson in prioritizing. "Despite developing over 50 risk analytics, we recognized the necessity of concentrating on high-risk areas and transactions," Fitzgerald says. "Securing executive buy-in was crucial in achieving this focus, enabling us to strategically allocate resources and ensure adequate oversight of critical business processes. An effective proof of concept helps drive investment and scalability."

Nicolas Falquez, Risk consulting director in RSM's Miami office, says another takeaway from the case is that prioritization drives impact. "Focus on high-impact areas to maximize the value of AI and avoid resource dilution," he says. "By incorporating these lessons, we were able to effectively leverage AI to enhance risk management and improve operational efficiency for our client."

New Patterns in Collaboration

There is little doubt that AI and data analytics tools can greatly benefit internal auditors in their efforts to ensure fraud risks are better managed and organizations are more resilient. But there are other benefits that organizations can leverage. For example, using AI tools in fraud risk management can help break down barriers between the first, second, and third lines. AI tools enable information sharing, so if internal audit spots fraud trends, it can alert both the risk function and management about which operational areas may be prone to fraud risk and what controls should be in place. This in turn sparks a conversation about how internal audit might be able to assist.

"AI tools have created a collaborative approach to fraud risk management that we have never seen before," says Joe Welch, vice president of global services at AI solutions provider MindBridge based in Austin, Texas. "This can only be a good thing."

Neil Hodge is a freelance journalist based in Nottingham, U.K.

This article was reprinted with permission from the February 2025 issue of Internal Auditor (Ia), published by The Institute of Internal Auditors, Inc., www.theiia.org.

Nye medlemmer

Nye medlemmer i IIA fra 8.12.2024 - 22.4.2025

A.P. Møller-Mærsk
Bent Rune Solheim

Arbejdernes Landsbank
Arslan Naeem Hayat

ATP
Nadia Mia Buch Rasmussen
Søren Fischer

Bankdata
Nicholai Fürsterling Kromann

Danske Bank
Abdu Nerizon
Christoffer Suusgaard Vlasman
Tim George Steen-Jensen

Deloitte
Michiel van Hulsteijn
Jonas Wøldike

E-nettet
Sükran Gezen

Ekspres Bank
Malene Prehn

Nordea
Julia Sommer
Alexandre Neumann
Christofer Brodd
Rakesh Joshi
Usman Ahmad
Christian Kasper

Novo Nordisk
Tobias Brun Hansen

Saxo Bank
Gavin Haigh
Karim Aouad
Jona Jensen

Skandinaviska Enskilda Banken
Eetu Iivanainen

Styrelsen for Grøn Arealomlægning og Vandmiljø
Daissy María Jaramillo Aguirre

Sydbank
Sarmilan Rajalingam
Tharshiga Karunakaran
Nathalie Løndahl Hartmann
Alexander Steckmetz Møller

Uddannelsesaktiviteter

Er du opdateret på IIAs kursusudbud? Som altid findes datoer og emner for gå-hjem møder, kurser og konferencer på foreningens hjemmeside www.iia.dk under rubrikken "Uddannelse", hvor tilmelding til arrangementerne også foretages.

Nedenfor er fremhævet kommende planlagte kurser og møder, men listen bliver hele tiden opdateret, så det er bestemt værd at foretage et besøg på foreningens hjemmeside.

Kommende kurser mv.

5.5.2025: Kursus for forsikringsrevisorer
21.5-22.5.2025: IIA Årsmøde 2025, Comwell, Odense

"Bagsmækken"

Foreningens adresse

Foreningen af Interne Revisorer (IIA Denmark)
Intern revision
Nykredit
Sundkrogsgade 25
2150 Nordhavn

CVR nr. 73954215

Indmeldelse i foreningen

Indmeldelse i foreningen foretages på www.iia.dk eller til:

Chefsekretær Dorte Dreiøe
Nykredit
☎ 44 55 93 07 ✉ ddh@nykredit.dk

Jobannoncer

Jobannoncer for medlemmer kan bringes på foreningens hjemmeside og/eller i INFO.
Annoncer bringes kun i INFO, såfremt der er plads hertil.
Annonceudkast sendes til redaktionens adresse, jf. side 1, eller til glt@nykredit.dk.

Certificeringer

Nærmere oplysninger om certificeringer kan fås på IIA´s internationale hjemmeside www.globaliia.org eller ved kontakt til:

Heino Hansen, CIA, Danske Bank
☎ 31 18 38 01 ✉ heihan@danskebank.dk

Foreningen af Interne Revisorers bestyrelse har følgende sammensætning:

Formand
Direktør, CIA
Morten Bendtsen
Alm. Brand Group
☎ 35 47 47 47 ✉ abmobn@almbrand.dk

Næstformand
Koncernrevisionschef, CIA, CFSA
Christoffer Max Jensen
Arbejdernes Landsbank
☎ 21 12 52 41 ✉ cmj@al-bank.dk

Kasserer
Revisionschef, CIA
Per G Ventzel
ATP
☎ 41 47 30 25 ✉ pevn@atp.dk

Bestyrelsesmedlemmer
Intern Revisionschef
Mette Andersen
Lån & Spar Bank
☎ 33 78 21 66 ✉ meta@lsb.dk

Partner
Kristian Ehrenreich Hansen
Deloitte
☎ 30 93 50 03 ✉ krhansen@deloitte.dk

Audit Director, Senior Vice President
Claus Sonne Linnedal
Danske Bank
☎ 45 12 77 89 ✉ clli@danskebank.dk

Revisionschef
Michael Ravbjerg Lundgaard
DSB
☎ 24 68 06 01 ✉ mirl@dsb.dk

Chief Internal Auditor
Mie Kristine Bolt Therkelsen
Nordea Kredit Realkreditaktieselskab
☎ 40 61 28 11
✉ mie.kristine.bolt.therkelsen@nordea.com

Intern Revisionschef
Lars Maagaard
Nykredit
☎ 61 62 18 90 ✉ lma@nykredit.dk