

INFO

Foreningen af Interne Revisorer

Nummer 14 ✦ *April 2000* ✦ *5. årgang*

INFOs redaktion:

Ansvarshavende redaktør:
 Underdirektør Ane Marie Christensen
 ☎ 33 33 10 75
 E-mail: anem@unibank.dk
 Unidanmark

Øvrig redaktion:

EDB-revisor Claus Deela
 ☎ 35 29 28 66
 E-mail: cd@tu19.ccta.dk
 Told- og Skatterevisionen

Revisor Bente Hallberg
 ☎ 33 75 64 08
 E-mail: beh@post.dk
 Post Danmark, Intern Revision

Specialkonsulent Tina Møllerup Laigaard
 ☎ 33 92 91 94
 E-mail: tml@oes.dk
 Økonomistyrelsen

Økonomichef Mette Larsen
 ☎ 38 19 34 00
 E-mail: mette.larsen@observer.dk
 Observer Danmark A/S

Revisor Gert Stubkjær
 ☎ 33 55 42 84
 E-mail: gst@codan.dk
 Codan Forsikring

Revisionsdirektør John Tyrrestrup
 ☎ 43 86 49 34
 E-mail: john_tyrrestrup@fdb.dk
 FDB

Intern revisor Louise Claudi Westh
 ☎ 33 42 10 00
 E-mail: lcw@nykredit.dk
 Nykredit

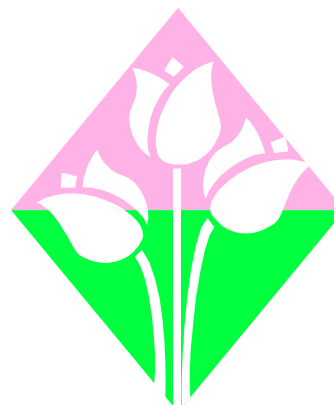
Revisor Pui Fong Yau
 ☎ 44 42 11 49
 E-mail: pfy@novo.dk
 Novo Nordisk

Redaktionens adresse
 IIA INFO
 c/o Post Danmark
 Vester Farimagsgade 31
 1606 København V

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
Nye medlemmer.....	3
Redaktøren	3
Overgangen til år 2000!.....	4
Aktiviteter i IIA.....	4
Kursuskalender	5
Anmeldelse af foreningens kurser.....	5
Koordinering af ERFA-grupper	6
Controlling i staten.....	7
Koncerncontrolling af udenlandske dattervirksomheder	9
Om at være udstationeret som intern revisor	11
Certificering af eCommerce.....	14
Fremtidens interne revision	18
Bagsmækken	20



Lederv/ *Ane Marie Christensen*

Foreningen af Interne Revisorer har foruden interne revisorer også controllere i sin medlemskreds, og vi har derfor fundet det naturligt også at behandle dette fagområde.

I dette nummer af INFO er der en artikel skrevet af Tina Møllerup Laigaard om "Controlling i staten" og en artikel skrevet af Thomas Quistgaard Nielsen om "Koncerncontrolling af udenlandske dattervirksomheder". Man kan sige, at sidstnævnte emne repræsenterer et af de klassiske controller-områder, medens controlling i staten er af nyere dato.

Ingen, der læser stillingsannoncer, har jo kunnet undgå at bemærke, at der her er tale om et fagområde i rivende udvikling. Der er virkelig mange stillingsopslag, og der er tale om stillinger med høj organisatorisk placering i store virksomheder og statslige institutioner og oftest med meget udfordrende og interessante arbejdsopgaver.

For tiden er det faktisk sådan, at en lang række controllere rekrutteres fra revisorkredse herunder også blandt interne revisorer, og det kan ikke udelukkes, at denne efterspørgsel efter dygtige folk har medvirket til at øge både controlleres og interne revisoreres renommé og aflønning.

Det er virkelig interessant at læse om, hvordan man i staten er kommet op på at være ca. 80 controllere på ganske få år.

Controlling er jo ganske nært beslægtet med intern revision, og mange opgaver kan være sammenfaldende. Fælles træk er, at begge fagområder bl. a. har til formål at være en service- eller støttefunktion overfor ledelsen, og at en væsentlig del af arbejdet omfatter vurdering af procedurer, systemer og interne kontroller. Omvendt er der selvsagt også områder, hvor der er forskel.

Et særligt kendetegn for controllere er, at de sjældent har noget ledelsesansvar og nogen større organisation under sig. Det stiller store krav dels til den pågældende persons kompetence og integritet, men også til ledelsens opbakning og controllerfunktionens synlighed.

Det bliver spændende at se den fortsatte udvikling inden for controlling. Forhåbentlig fortsætter den meget positive udvikling.

edlemmer

INFO byder velkommen til:

Revisionschef Leif Falck Jørgensen
Skandinaviska Enskilda Banken A/S

Controller Kim Nygaard
Statens Luftfartsvæsen

Intern revisor Karina Enevoldsen
Siemens A/S

Revisionschef Lone L. Strøm
Finansstyrelsen

Intern revisor Annette Schütt Fiig
Novo Nordisk A/S

Intern revisor Susanne Elsass
Novo Nordisk A/S

Revisionschef Hans Thorsøe
ALKA forsikring

**Redaktøren**

Redaktionen byder velkommen til et nyt medlem:

Louise Claudi Westh, 30 år

Louise har siden november 1999 været ansat i Nykredits interne revisionsafdeling og primært været

beskæftiget med revision af Nykredit Markets. Louise kommer fra en tilsvarende stilling i Codan banks interne revision og har 7 års erfaring med revisionsarbejde i interne revisionsafdelinger i den finansielle sektor og i eksterne revisionselskaber.

Louise er cand. merc. aud. fra 2000 og tog i 1997 Finansrådets uddannelse for interne revisorer i pengeinstitutter.

VELKOMMEN TIL INFOs REDAKTION

Overgangen til år 2000!

Af Claus Deela HD(IØ), Datanom, Told- og Skatte-revisionen

Verdenshistoriens hidtil største IT-projekt og fælles globale trussel på IT-fronten, nemlig år 2000, gik jo som en drøm. Flot klaret! Beredskabet var på plads, nationalt og globalt.

Op til selve begivenheden var opfattelsen forskelligartet. De toneangivende opfattelser var, at dette er da ikke noget problem, eller dette skal vi klare problemfrit, eller dette var vist blot en kærkommen lejlighed til ekstraintægter i stort set alle brancher. Yderpunktet var nok globalt ragnarok.

Flere hæderkronede udenlandske og danske IT-virksomheder har i deres regnskab kunnet aflæse en større afmatning end forventet. For dem skete der noget, men på en anden måde.

Såfremt man nåede at studere forskellige landes officielle log over hændelser på internettet, så skete der faktisk en del overraskelser, men de udgjorde så vidt vides på ingen måde tilnærmelsesvis nogen fare.

Men generelt set skete der jo stort set - ingenting! Heldigvis!

Ikke uventet er der derfor i flere tilfælde i medierne nævnt spekulationer om eventuelle sagsanlæg mod ledelsen for at bruge for meget på årtusindsikringen.

Især hvor afvigelsen i udgifterne i tilsyneladende sammenlignelige store virksomheder med samme infrastruktur nærmer sig astronomiske dimensioner (fx. mio. kr. 500 kontra kr. 0).

Som interne revisorer og controllere bør vi efter min opfattelse udover den smertefrie overgang og 'business as usual', som er afledt af en ansvarsfuld indsats, glæde os over en række sidegevinster. Her tænkes eksempelvis på overblikket og oprydningen på IT-fronten. Ikke mindst afdækningen og måske endda eliminering af sårbarheder på system- og/eller personsiden. Frem for alt er virksomheden blevet stærkere rustet på IT-fronten til gavn for virksomheden, herunder til EURO-udfordringen.

Aktiviteter i IIA

Foreningen afholdte den 16. marts 2000 månedsmøde om bogføringsloven og de nye regnskabsformer. Foredragsholdere var statsautoriserede revisorer Dorthe Haun, Deloitte & Touche og Helle Bank Jørgensen, PricewaterhouseCoopers.

Foreningen har den 9. december 1999 afholdt et halvdagsseminar om applikationsrevision i praksis.

Foredragsholderne var:

Kontorchef Henning Bendixen, Den Danske Bank og Statsaut. revisor Peder Toft, KPMG



Aktivitetskalender

I den kommende periode er der planlagt følgende aktiviteter:

8. juni 2000

Årsmøde.

7. september 2000

Statistisk revision.

Foreningen sender indbydelse ud ca. 2 - 3 uger før møderne afholdes.

Tilmelding til månedsmøder skal foretages til:
Bente Christensen, Post Danmark, Intern Revision,
☎ 3375 6402 eller
FAX nr. 3332 9010 eller
E-mail: bcc@post.dk
senest mandagen før afholdelse af månedsmødet.

Kursuskalender

Intern revision

modul 1	forår 2001
modul 2	forår 2001
modul 3	11. - 12. maj 2000

IT-revision

modul 1	7. - 8. sept. 2000
modul 2	12. - 13. okt. 2000
modul 3	23. - 24. nov. 2000

Operationel revision	28. - 29. sept. 2000
-----------------------------	----------------------

Præsentationsteknik	26. - 28. april 2000
----------------------------	----------------------

Tilmelding til kurserne kan foretages på skemaet i kursuskatalogets sidste side eller på IIA's hjemmeside.

Anmeldelse af foreningens kurser

Kursus i IT-revision, Modul 3 i Ebeltoft den 9. og 10. september 1999

Af Michael Nielsen, Told- og Skatterevisionen

Efter to vel overståede kurser i IT-revision, omhandlende blandt andet de generelle edb-kontroller og revision af brugersystemer, var vi klar til 3. og sidste etape i kursusrækken.

Kursets formål var, at uddybe normerne for gennemgang og vurdering af informationssystemer, der helt eller delvist er baseret på IT.

Den første del af kurset indeholdt en gennemgang af COSO rapportens, referenceramme for intern kontrol. Gennemgangen gav et godt overblik over de emner som COSO-rapporten omhandler, men samtidig et indtryk af et virkeligt gennearbejdet værk, der har haft stor betydning siden dens udgivelse i 1992.

Afslutningsvis blev der kørt et par cases, hvor vi skulle forsøge, at placere de enkelte elementer i COSO-rapportens framework for intern kontrol, i forhold til vores egen virksomhed.

Herefter kom de savnede cases fra Modul 2, vedrørende revisionsvejledning 17 om revision af edb-baserede brugersystemer.

Opgaverne var bygget op over et fiktivt edb-system, hvor vi kom igennem systembeskrivelsen, identifikation af risici, kontroltests og udpegning af nøglekontroller.

En god case, hvor vi også fik vist flere eksempler på hjælpeskemaer, som kan bidrage til at bevare overblikket.

Næste punkt var en gennemgang af de mest normale faser i en revision af et brugersystem.

Igen en god gennemgang, med en del materiale til inspiration i det daglige arbejde.

Afslutningsvis et rigtigt spændende indlæg, om revision af applikationer med adgang til Internettet. Desværre var tiden på dette tidspunkt så fremskreden, at indlægget ikke fik den tid, som det fortjente samt den efterfølgende diskussion i forsamlingen.

Alt i alt et rigtigt godt kursus, som kan anbefales til andre.

Ser man på hele kursusforløbet Modul 1-3, giver det et rigtigt fornuftigt indblik i, hvordan der skal revideres på IT området, samt en bunke materiale som kan give gode ideer og inspiration. Samtidig er der krydret med en masse baggrundsinformation og oplysninger om, hvor der kan findes mere information om de enkelte delelementer.



IIA-kursus i statistisk revision i Ebeltoft den 23. og 24. marts 2000.

Af Solveig Ebbesen, Post Danmark, Intern Revision

Jeg deltog på IIAs kursus i statistisk revision den 23.-24. marts. Der var 18 deltagere på kurset. Deltagerne kom fra mange forskellige virksomheder, dog med et flertal fra finanssektoren. Undervisere på kurset var Lars Kiertzner, Handelshøjskolen i Århus og Jens Kristian Klibo, PricewaterhouseCoopers.

Kurset gav et overblik over baggrunden for anvendelse af statistisk revision. Desuden blev vi præsenteret for forskellige udvælgelsesmetoder og teknikker til brug for valg af stikprøver. Der blev gennemgået metoder til anvendelse ved såvel systemrevision som substansrevision. Undervisningen vekslede mellem teoretisk gennemgang af stoffet og casearbejde i grupper, hvor vi anvendte teorien.

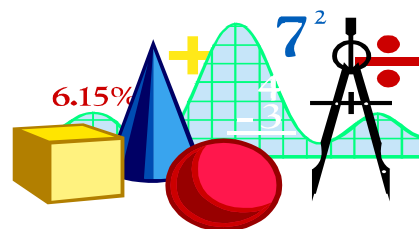
Undviserne gjorde meget ud af at illustrere hele revisionsforløbet fra vurdering af risiko, udvælgelse af stikprøver, vurdering af de observerede fejl ved revisionen og den efterfølgende konklusion på de berørte revisionsmål. Endvidere diskuterede vi med hvilken sikkerhed, revisor kunne udtale sig om risi-

koen for fejl større end det fastsatte væsentlighedsbeløb.

Kurset var meget relevant i forbindelse med det daglige arbejde, idet der ikke kun blev fokuseret på de statistiske beregninger.

Selvom kurset var godt og var på et væsentlig højere niveau end de øvrige IIA-kurser, jeg har deltaget i, er der fortsat mulighed for forbedringer. Eksempelvis kan man på kursusindkaldelsen påføre den væsentligste litteratur for kurset, så der er mulighed for at forberede sig hjemmefra. Dette vil desuden afhjælpe det forhold, at deltagerne møder op med vidt forskellige teoretiske forudsætninger. For mit eget vedkommende havde jeg sidst statistik i 1990/91, og det teoretiske fundament var ikke i frisk erindring.

Men ellers et godt kursus, som absolut kan anbefales.



Koordinering af ERFA-grupper

Foreningen hører gerne om interesse for oprettelse af ERFA-grupper, og vil så kunne bistå med oprettelsen. Henvendelse kan ske til Tina Møllerup Laigaard.

SAP R/3, ERFA-gruppe

Efter ca. ét års levetid er ERFA-gruppen nedlagt på grund af manglende tilslutning. Dog hører vi gerne, hvis nogen er interesseret i at indtræde i gruppen, da vi så vil forsøge endnu en gang.

Controlling i staten

Af Tina Møllerup Laigaard, Den Rådgivende Controllerfunktion, Økonomistyrelsen

Controlling og controllere har eksisteret indenfor den private sektor i en hel del år, men i staten er anvendelsen af controllere og controlling forholdsvis ny. Anvendelsen heraf blev sat i gang med 2 hændelser: I 1995 etableredes den Rådgivende Controllerfunktion i Økonomistyrelsen og i 1996 kom rapporten fra Udvalget vedrørende Intern kontrol og resultatopfølgning også kaldet IKR-udvalget. Udvalget kom med en række anbefalinger og specielt i relation til controlling anbefalede udvalget:

"..., at ministerier med mange og/eller større styrelser og institutioner eller tilskudsordninger, opretter departementale controllerfunktioner" (note 1)

Det er værd at bemærke, at ovenstående anbefaling var rettet mod at oprette controllerfunktioner departementalt, men realiteten er i dag, at der eksisterer ca. 80 controllere fordelt på 13 departementer samt 26 styrelser og institutioner. Udviklingen i antallet af controllere fra nærmest ikke eksisterende til de ca. 80, der er i dag, kan vist godt kaldes overvældende, og der kommer stadig nye til. En udvikling som hovedsagelig skyldes indførelsen af mål- og resultatstyring i staten, da dette indebærer at ledelsens styring af organisationen bør fokusere på opstilling af og opfølgning på mål og resultatkrav. Det er især her controllere og controlling kan yde et bidrag.

Controller-begrebet er oprindeligt hentet fra den private sektor, hvor behovet for controlling er udsprunget af ledelsens behov for - typisk i større koncerner - at sikre koordination af og opfølgning på underliggende selskabers aktiviteter og resultater. Typisk findes der controllerfunktioner på såvel koncern- som datterselskabsniveau. I den statslige sektor, svarer det til, at ministeriernes departementer har behov for koordination og opfølgning som koncernledelse, og at styrelserne som datterselskaber har behov for opfølgning på egne resultater.

Controlling er en arbejdsmetode, som kan udføres af de personer, man måtte udpege hertil. En controller

er en person, hvis arbejdsopgave er udførelsen af controlling. Det interessante er derfor selve controllerfunktionen, som kan beskrives som en specialiseret organisatorisk enhed, hvis formål er at agere som en ledelsesorienteret støttefunktion. Det skal bemærkes, at controlling kan være en del af en organisations forretningsgange uden at være forankret i en egentlig controllerfunktion.

Hovedvægten i den private sektors controlling ligger typisk på de økonomiske resultater, d.v.s. hvorledes virksomhedens indtjening genereres. I statsligt regi ligger hovedvægten ikke på det økonomiske resultat bl.a., fordi størstedelen af den statslige "produktion" ikke fremstilles og afsættes på et marked. De særlige "produktions"-betingelser betyder, at statslig controlling indeholder andre og formentlig også flere parametre end controlling i den private sektor.

I statsligt regi vil en controllerfunktion naturligt kunne have følgende opgaver: (note 2)

- sikre opfølgning på målsætninger, resultater og produktivitet
- vurdere kvaliteten af den faglige og økonomiske styring og kontrol, samt de systemer som anvendes hertil
- have et entydigt ansvar for udvalgte dele af kontrol- og opfølgningsindsatsen
- sikre, at ledelsen forsynes med pålidelig og relevant information om og analyser af opnåede resultater f.eks. gennem benchmarking.

Controlling omfatter således de nødvendige metoder til kontrol, opfølgning, overvågning m.v. Hvilken metode der anvendes afhænger af, hvilket område der controlles. Men i megen controlling tages der udgangspunkt i COSO-rapporten (note 3), og de heri anbefalede analyser af bl.a. kontrol- og opfølgningsmiljøet.

Ser man eksempelvis på controlling af økonomistyringssystemer, herunder IT-systemer, er udgangspunktet herfor de krav som følger af Finansministeriets bekendtgørelse og cirkulære om henholdsvis statens regnskabsvæsen og udarbejdelse af institutionsinstrukser vedrørende regnskabsvæsenets tilrettelæggelse. Videre kan nævnes pjecen "God IT-skik" (note 4) som et godt udgangspunkt for IT-controlling.

Når controlling betragtes bør der i øvrigt skelnes mellem (note 5)

- strategisk controlling - "at gøre de rigtige ting"
- operationel controlling - "at gøre tingene rigtigt".

Hvor de centrale styrings- og opfølgningsmål for strategisk controlling er effektivitet, kvalitet og brugertilfredshed i relation til organisationens mål og strategier, mens det for operationel controlling er intern kontrol, indre effektivitet og produktivitet i udførelsen af organisationens opgaver.

Indledningsvis nævntes oprettelsen af den Rådgivende Controllerfunktion (RCF) i Økonomistyrelsen, en funktion hvis formål er, at fungere som rådgiver og videnformidler i relation til controlling og kontrollere i staten herunder på tværs af ministerområder at udveksle erfaringer og debattere emner af faglig og aktuel interesse.

Som led i RCFs rådgivning er der oprettet et netværk bestående af departementale og institutionelle kontrollere i staten, som på tværs af ministerområder udveksler erfaringer og debatterer emner af faglig og aktuel interesse. P.t. rummer netværket ca. 80 kontrollere og enkelte økonomiansvarlige, og mætheds punktet er formentlig endnu ikke nået. Dette med baggrund i at kravene til statslig ledelse og økonomistyring er stadig stigende, hvorfor antallet af kontrollere og controllerfunktioner også forventes at stige.

Netværkets omdrejningspunkt er netværksmøderne hvor der debatteres et aktuelt emne, eventuelt efter en forudgående præsentation fra en ekstern foredragsholder. Således sikres, at eksisterende viden på det personlige/institutionelle niveau deles med netværket samtidig med at ny viden formidles. Af emner debatteret i netværket kan nævnes anvendelsen af væsentlighed og risiko i controlling af tilskud samt controllerens rolle i forbindelse med implementering af Navision Stat. I 2000 forventes afholdt 4-6 arrangementer om bl.a. tilskudsforvaltning, Navision Stat og benchmarking.

RCFs rådgivning rummer dog ikke kun netværket, men også konsulentbistand. Som eksempler skal nævnes bistand ved etablering af controllerfunktioner i departementer og institutioner samt bistand i forbindelse med gennemgang af forretningsgange og

arbejdsprocesser. Endvidere varetager RCF en række opgaver vedrørende samordning af kontrollen med gennemførelsen af EU's budget.

Såfremt man ønsker yderligere information om controlling og RCF kan man besøge Økonomistyrelsens hjemmeside på www.oes.dk, hvor man under "Effektiv forvaltning", dernæst "Redskaber til effektiv forvaltning" kan finde "Controlling" og således RCF. Alternativt kan interesserede henvende sig til Tina Mollerup Laigaard, ansvarlig for RCF, på telefon 33 92 91 94 eller mail tml@oes.dk

- ¹ Intern kontrol og resultatopfølgning, Finansministeriet, Økonomistyrelsen juni 1996 p. 15.
- ² Controlling i staten, Finansministeriet, Økonomistyrelsen oktober 1997.
- ³ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, september 1992.
- ⁴ God IT-skik, et ansvar for ledelse og organisation, udgivet af FSR, IIA og FIK i 1999.
- ⁵ Controlling i staten, Finansministeriet, Økonomistyrelsen oktober 1997.



Koncerncontrolling af udenlandske dattervirksomheder

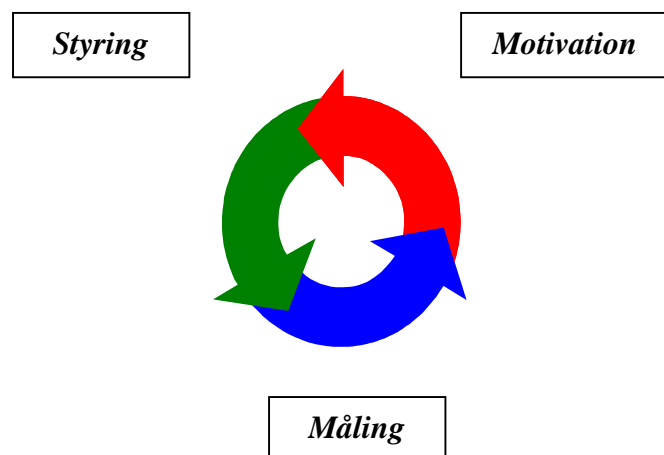
Af Cand.merc.aud. Thomas Quistgaard Nielsen
Codan Forsikring A/S

Indledning

Controlling er en af de operative styringsopgaver, som koncernledelsen kan anvende i den økonomiske styring af en koncern med udenlandske dattervirksomheder.

Koncernledelsens økonomiske ledelsesopgaver

De ledelsesopgaver, der påhviler koncernledelsen i relation til økonomisk styring, kan opdeles på følgende 3 hovedopgaver:



Koncernledelsens økonomiske ledelsesopgave vil i udstrakt grad blive udøvet gennem *motivation* af lederne i dattervirksomhederne, således at disse agerer på den ønskede måde. Dette indbefatter et væsentligt element af koordination i forhold til enkeltvirksomhederne, da koncernledelsen for at bevare overblikket over koncernen, må overlade den detaljerede styring til dattervirksomhedernes ledelse. Herved er koncernledelsen stillet overfor en *styring* og *måling* der er forskellig fra enkeltvirksomhederne.

Hvorledes koncernledelsen vælger at vægte og udfylde de enkelte opgaver, vil afhænge af den valgte

ledelsesform indenfor koncernen samt strategien bag koncerndannelsen.

Controlling indgår som en af de operative redskaber, som koncernledelsen kan anvende til udfyldelse af den økonomiske styringsopgave.

Formål og indhold af koncerncontrolling

Formålet med koncerncontrolling er, at sikre koncernledelsen en objektiv og detaljeret indsigt i dattervirksomhedernes økonomiske og kommercielle forhold.

Anvendelse af koncerncontrolling skal være afstemt med det udbytte, der med rimelighed kan forventes i form af øget indtjening, reduceret risiko for tab og øget service overfor såvel koncernledelsen som dattervirksomheden.

Koncerncontrollerens arbejdsopgaver består i at gennemgå alle relevante forhold i dattervirksomheden, der kan have betydning for den økonomiske styring. De væsentligste forhold, som controlleren gennemgår og vurderer, er:

- Datterselskabsledelsens forvaltning af de ressourcer, som er stillet til rådighed,
- Overholdelse af fastsatte koncernbestemte forretningsgange,
- Dattervirksomhedens økonomistyringssystem og forretningsgange samt
- Rapportering til koncernledelsen og virksomhedens egen bestyrelse.

Koncerncontrolleren bør ikke have beslutningskompetance eller ledelsesansvar overfor dattervirksomheden, men alene fungere som stabsfunktion under koncernledelsen med det formål at sikre koncernledelsen en objektiv og detaljeret indsigt i virksomhedens økonomiske og kommercielle forhold. Det er vigtigt, at controllerfunktionens eksistens og beføjelser klart er kommunikeret i koncernen, samt at det klart fremgår, at funktionen har koncernledelsens fulde opbakning.

Koncerncontrollingen kan opdeles i to hovedområder; henholdsvis forretningsmæssig og regnskabsmæssig controlling.

Ved *forretningsmæssig* controlling, forstået som controlling af forrettningens sammensætning, markedsindvirkning, risici forbundne hermed samt styring af disse risici, bør controlleren kende sin faglige begrænsning og i nogle tilfælde alene medvirke til, at der formidles kontakt mellem relevante personer i moder- og datterselskabet. Herved sikres vidensdeling på tværs af koncernen, der skal medvirke til at skabe merværdi for koncernen.

Ved *regnskabsmæssig* controlling, der primært udøves ved review-besøg i dattervirksomhederne, forstås følgende aktiviteter:

- Forvaltningsmæssig kontrol af ressourceudnyttelsen,
- Gennemgang af interne kontroller og forretningsgange og
- Analyse og gennemgang af perioderegnskaber og andre økonomiske opgørelser.

Ved udøvelse af regnskabsmæssig controlling skal controlleren sikre tæt kontakt til intern og/eller ekstern revision. Dette af hensyn til eventuel udnyttelse af deres arbejde for derved at undgå dobbeltarbejde og dermed undgå dobbelt træk på dattervirksomhedens ressourcer.

Fremtidig anvendelse af koncerncontrolling

På trods af, at koncerncontrolling kan medføre konflikter mellem koncernledelsen og dattervirksomhedsledelsen, må der i fremtiden forventes en øget brug af controlling indenfor koncernstyring. Der skal peges på følgende mulige årsager hertil:

- Koncerners tiltagende størrelse og geografiske spredning gør det umuligt for koncernledelsen, at følge koncernens økonomiske udvikling i tilstrækkelig grad uden anvendelse af specialister til bearbejdning af de økonomiske informationer.
- I stadig stigende omfang er tid en knap faktor for koncernledelsen, hvorfor økonomisk information fra dattervirksomhederne skal præsenteres samlet i en overskuelig form, med sikkerhed for at de er behandlet på en objektiv og kvalitativ måde.
- Den stadig stigende kompleksitet indenfor økonomistyring og regnskabsvæsen.
- Den stadig større fokus på at eje viden fremfor at købe denne gør, at stadig flere opgaver, som tidligere blev udført for koncernen af eksterne revisorer eller konsulenter, overtages.

- Ved opbygning af central viden om kommercielle og økonomiske forhold indenfor koncernen opnås der mulighed for vidensdeling på tværs af dattervirksomhederne med mulighed for at skabe merværdi for koncernen.



Om at være udstationeret som intern revisor

Af Mikael Petersen, Intern Revisor, Unibank S.A. Luxembourg

Jeg er 33 år og arbejdede indtil min udstationering 1. juni 1998 i Intern Revision i Unibank A/S.

Gennem 7 år havde jeg prøvet forskellige områder herunder revision af filialer, kreditter til storkunder, investeringscentre og formueforvaltning. Arbejdet gav til tider anledning til en del rejseaktivitet, så det udenlandske var ikke fuldkomment fremmed for mig.

Efter nogen overvejelse søgte jeg en ledig stilling som Intern Revisor i datterbanken i Luxembourg, og fik den.

En af mine arbejdsmæssigt væsentligste begrundelser for at søge jobbet var, at jeg hermed fik muligheden for at få ansvaret for en hel bank. Gennem mit hidtidige arbejde havde jeg kun været beskæftiget med "et hjørne" af den stor helhed, hvor ens indsats kunne forekomme at drukne i helheden. Nu fik jeg muligheden for at kunne følge alle processer direkte til regnskabet.

På det private plan tiltrak det mig at prøve at opbygge en tilværelse i et andet land, at lære nogle flere sprog, at få en mere international vennekreds samt at udnytte den centrale beliggenhed i Europa til at udforske nogle for mig hidtil ukendte lande.

Unibank S.A.

Bankens primære kundeorienterede aktivitet er Private Banking (formueforvaltning) som dels er kundeinitieret og dels på diskretionær basis. Fra revisors synsvinkel må de primære aktiviteter dog udvides til også at omfatte Treasury og forvaltning af Investeringsforeninger. Der er ansat ca. 160 fuldtidsansatte.

Banken har flere datterselskaber beliggende henholdsvis i Spanien (Costa del Sol), på Isle of Man, på Guernsey samt et særdeles velrenommeret selskab i Luxembourg, der forvalter investeringsforeninger. Endvidere har banken etableret repræsentationskontorer i Cannes og Bruxelles. Medio 1998 etableredes

en filial i Schweiz, som tilbyder stort set samme produktpalet som i hovedkontoret i Luxembourg.

Luxembourg – bankernes paradys

Bankhemmelighed, en velfungerende lovgivning for investeringsforeninger (herunder små etableringsomkostninger), ingen eller meget lille beskatning af kapitalafkast er faktorer, som har gjort, at Luxembourg gennem mange år har tiltrukket investorer fra hele verden. Den fortsatte kapitalindstrømning kombineret med den opbyggede ekspertise er årsagen til, at der i dag eksisterer mere end 220 forskellige banker i et land, som er mindre end Fyn!

Lovgrundlaget

I en udenlandsk enhed skal der tages hensyn til, at de lovmæssige krav både i domicil landet og i Danmark overholdes. Således må lovgrundlaget karakteriseres som meget bredt, idet det omfatter dansk, luxembourgsk og schweizisk lovgivning samt separat luxembourgsk lovgivning for investeringsforeninger samt anden udenlandsk lovgivning, som hovedsageligt relaterer sig til hvidvaskning af penge.

I Luxembourg blev Intern Revisions rolle formaliseret i et cirkulære i 1998. Herunder Intern Revisions placering i organisationen, forpligtelser, uafhængighed, arbejdsmetodikker, dokumentationskrav, rapporteringskrav til myndigheder m.v.. Endvidere blev intern revisions rolle udvidet, idet den hidtidige rolle var "fejlfinding" hvor der nu er krav om, at der skal gives anbefaling om, hvorledes processer, kontroller etc. forbedres. Ændringen har gjort jobbet mere spændende og stiller samtidig større krav til revisor.

Lokalt Finanstilsyn og valgt revision.

Indtil 1/1 1999 var det luxembourgske tilsyn (Luxembourgs Monitære Institution) relativt passive. De havde nok at gøre med at varetage deres opgave som national bank. Efterfølgende er tilsynsenheden blevet opdelt og består nu af en tilsynsmyndighed og en Central bank. Der bliver ikke foretaget inspektioner fra centralt hold, men myndighederne pålægger valgt revision at lave visse undersøgelser og at rapportere resultaterne direkte til tilsynet.

I Danmark er der relativt faste rammer for samarbejdet mellem valgt revision og intern revision, herunder i hvilken udstrækning valgt revision kan basere sin revision på arbejde udført af den interne revision.

Det forhold, at valgt revision til dels fungerer som tilsynsmyndighedens forlængede arm, sætter en række bindinger på valgt revision, som ofte gør det vanskeligt at få dem til at basere deres revision på allerede udført arbejde. Der er simpelthen områder, som disse revisorer selv skal revidere hvert år.

Samarbejdet med valgt revision har været lidt af et arbejdsmæssigt kulturchok. Det var iøjnefaldende, at halvdelen af revisionsteamet bestod af 1. års elever. Det forekom mig, at det overordnede overblik manglede eller var samlet på et højere niveau end hos de personer, som jeg havde kontakt til.

Revisionsmetoderne har været genstand for en interessant faglig meningsudveksling, som efter min opfattelse har været medvirkende til (eller fremskyndet), at valgt revision har fået udstationeret en person fra deres danske organisation. Seneste revision, som blev ledet af henholdsvis den danske senior og en sydafrikansk senior, viste en kolossal udvikling i retning af danske forhold, men det tager tid at få alle revisorerne med.

Samarbejde med moderbankens Interne Revision

Samarbejdet med moderbankens Interne Revision bliver fastlagt via fælles udarbejdelse af revisionsplaner. Herunder bliver fastlagt, hvor ofte der vil blive aflagt besøg fra Danmark. I gennemsnit planlægges 5 besøg i årets løb, hvor minimum ét er IT-revision.

Alle rapporter bliver sendt i kopi til referenceafdelingen i Danmark. Det gør dem i stand til at medtage væsentlige bemærkninger i deres ledelses rapportering. Endvidere fremsender jeg en månedlig rapport, der beskriver, hvad jeg har brugt min tid på samt status jf. revisionsplanen.

Det kan forekomme som en stram styring, men er mere et udtryk for, at moderselskabet kan assistere, hvis det aftalte program ikke kan overholdes.

Da referenceafdelingen var min seneste arbejdsplads i Danmark, har jeg tillige hyppig kontakt af mere holdningsmæssig karakter. Denne kontakt tillige med afdelingens besøg i Luxembourg anser jeg for meget væsentlig, da det er med til at vedligeholde uafhængigheden. Endvidere er kontakten også uundværlig, idet man har behov for at diskutere problemstillinger med andre revisorer for at vurdere karakteren af de

foretagne observationer og for at afbalancere reaktionen.

Beslutningsprocesser

En væsentlig forskel fra den store organisation til den lille er de korte beslutningsprocesser, hvilket gør organisationen meget dynamisk. Der introduceres hurtigt nye produkter og processer. Specielt i en flad organisation med stor handlefrihed, er det nødvendigt at forsøge at "opdrage" organisationen til at in-formere Intern Revision før nye tiltag implementeres.

Jeg deltager i Management møder og seminarer for at kunne holde mig opdateret med planlagte ændringer, hvilket er meget værdifuldt for at bevare et overblik og for at kunne disponere fremtidige revisionshandlinger. Endelig har jeg et månedligt møde med direktøren. Formålet er at holde en nær kontakt mellem revision og ledelse, at gennemgå rapporterede anbefalinger, følge op på ledelsens bemærkninger og kvaliteten heraf.

Forhold til kollegaer og Management

Formelt er jeg ansat i Unibank S.A. Luxembourg som lokal ansat, med reference til direktøren.

Min uafhængighed er sikret, idet såvel ansættelse som afskedigelse kun kan foregå efter forudgående accept fra Intern Revision i Moderbanken. Endvidere er der udfærdiget et Revisions-charter, som regulerer ansvar og rettigheder samt formaliserer uafhængigheden ved at fastlægge direkte reference til moderselskabets interne revision og dermed adgang til moderselskabets bestyrelse.

Som det kan ses, er formalia til sikring af uafhængigheden tilstede. I praksis har jeg ikke oplevet væsentlige problemer. Jeg deltager i fritidsaktiviteter, middage og kulturaktiviteter med samme kollegaer, som jeg reviderer. Hvis man gør sig klart med det samme, at man ønsker at omgås på fritidsbasis (læs: holder alt arbejdsmæssigt snak udefor) giver det ikke problemer. Jeg har dog lært, at det er vigtigt at lytte, når der kommer informationer, for det kan ikke undgås! Der er normalt et formål med informationen, trods at væsentligheden kan være meget overdrevet!

Skal/skal ikke?

Der er ingen tvivl om, at det er spændende at lade sig udstationere. Man skal vide, at der skal gøres en stor arbejdsindsats, da der vil være flere lovgivninger

som skal overholdes. Det er et MUST at være meget selvstændig, kunne motivere sig selv samt at kunne prioritere.

Muligheden for at kunne følge beslutninger, implementering, processer direkte til regnskabet gør efter min mening arbejdet meget spændende. Når man har været igennem de væsentligste processer og året er gået, er regnskabet "kronen på værket" – man får et større tilhørsforhold til regnskabet end i en stor koncern.

På det private plan kan man lære meget af at være udlænding og på bedste vis forsøge at integrere sig i samfundet. I Luxembourg kan det være svært på baggrund af befolkningssammensætningen, og fordi der tales et lokalt sprog (en blanding af plattysk og fransk, som kan forekomme som et kodesprog, der tales mellem de "rigtige" Luxembourger).

Sidst men ikke mindst skal man ikke tro, at en udstationering til et andet europæisk land er uden arbejdsmæssige kulturforskelle. Der er store forskelle, som nok havde været mere indlysende, hvis man var flyttet længere væk.



Certificering af eCommerce

- et nyt IT-revisions produkt, der skaber tryghed for brugerne ved internet handel.

af statsaut. revisor Lars Aggergren, Ernst & Young, Statsautoriseret revisionsaktieselskab

Det globale internet giver mange virksomheder førhen usete muligheder for at sælge deres varer og tjenester til hele verden, uden at der skal etableres dyre kontorer alle vegne.

Imidlertid viser udviklingen, at der er en god portion skepsis hos forbrugerne over for disse muligheder, og det må således anses for at være en barriere for internet handelen, at kunderne/-køberne ikke oplever internettet som tilstrækkeligt troværdigt/sikkert.

Som et bidrag til at imødegå denne barriere er FSR ved at indgå aftale med de to dominerende revisorforeninger i Nordamerika, AICPA og CICA, om at medlemmer af foreningen kan levere en særlig WebTrust® certificering af hjemmesider.

WebTrust® er blot én udformning af de mærkningsordninger, der findes på markedet i dag. Det må forventes, at en række forskellige ordninger vil blive taget i anvendelse som led i at udbrede brugen af internettet til handelsformål. Denne ordning har de fordele, at den bygger på internationalt anerkendte revisionsstandarder og at den udføres af revisorer under iagttagelsen af samme gennemprøvede procedurer som anvendes for traditionelle IT-revisions opgaver.

Internet-kundens behov for tryghed

Erfaringerne viser, at almindelige kunder er meget tilbageholdende med at handle på internettet og at udbydere, der har etableret tillidsskabende foranstaltninger omkring handelen på nettet, får flere kunder end de konkurrenter, der ikke har taget hensyn hertil.

Det kan i øvrigt næppe siges at være ubegrundet, hvis den potentielle kunde på internettet nærer frygt for at noget kan gå galt, for billedet af usikkerheden

bestyrkes dagligt af beretninger i dagspresse og TV om købere, der har været uheldige.

Hvis man ser på kundens situation når han/hun har fundet en hjemmeside med et fristende tilbud, har kunden bl.a. behov for sikkerhed på følgende områder:

- Er der en seriøs virksomhed bag hjemmesiden ?
- Får jeg den vare/den tjeneste, jeg bestiller ?
- Overholdes leveringstiden, prisen og betingelserne ?
- Kan jeg evt. reklamere - og vil det hjælpe ?
- Bliver mit kreditkortnummer mv. misbrugt ?
- Kan andre kunder se/ændre mine bestillinger ?
- Kan uvedkommende se/bruge mine data på hjemmesiden eller i systemerne bag hjemmesiden ?
- Bliver der lagt noget uønsket på min harddisk mens jeg handler og er mine data på disken beskyttede ?
- Hvad bliver data om mig i øvrigt anvendt til ?

WebTrust skal øge tilliden til hjemmesiderne

En WebTrust certificering skal sikre kunderne et rimeligt svar på alle disse spørgsmål, og er samtidig forsynet med en række foranstaltninger, der er egnede til at skabe tillid hos kunden.

- Certificeringen foretages af anerkendte revisorer, fortrinsvis internationale eller landskendte firmaer.
- Forbrugeren kan se revisorerens positive erklæring på hjemmesiden og samtidig læse hvad certificeringen står for.
- Forbrugeren kan kontrollere, om hjemmesidernes certificering er ægte og i kraft.
- Forbrugeren kan orientere sig i fyldestgørende procedurebeskrivelser og varebeskrivelser på hjemmesiden.
- Certificerende revisor efterprøver løbende om de beskrevne leveranceprocesser og procedurer efterfølges, mindst én gang pr. kvartal.
- Virksomheden anviser realistisk mulighed for uafhængig klageadgang, hvis kunden er utilfreds med det leverede (I Danmark formentlig via Forbrugerankenævnen mv.).
- Kundens oplysninger bruges kun til kundeforholdet, og kan kun videregives med kundens samtykke.

- En helt uafhængig tredjepart sikrer, at hvis revisor ikke hvert kvartal bekræfter certificeringen, tilbagekaldes certificeringen straks fra hjemmesiden.
- Certificeringsordningen er international og kan kun udøves efter gældende minimumsstandard world wide.
- Attesterende revisor skal være specielt undervist/godkendt.
- Certificerende revisor/revisionsfirma underkastes løbende uafhængig kvalitetskontrol.

Hvordan ses det, om en hjemmeside er WebTrust certificeret.

Den certificerede hjemmeside forsynes på ”forsiden” med et særligt ”Segl”, der viser, at siden er WebTrust certificeret,

og ”Klikker” man på seglet, fremkommer følgende ”certifikat”, der kort forklarer, hvad seglet betyder:



Klikker man her på alle de fremhævede tekster på ”certifikatet”, bliver man præsenteret for følgende yderligere oplysninger:

- Ledelsens erklæring om, at de særlige WebTrust principper og kriterier overholdes.

- Revisors attest af, at selskabet efter revisors opfattelse overholder WebTrust principperne og kriterierne.
- Selskabets beskrivelse af sin forretningspraksis vedr. leveranceprocesser og leveringsbetingelser
- Beskrivelse af WebTrust principper og kriterier (samt henvisning til WebTrust’s egen hjemmeside).
- VeriSign’s digitale identifikationskoder (VeriSign er en uafhængig trediepart, der bl.a. kontrollerer, at certifikater ikke fremvises med urette).
- VeriSign’s hjemmesider med lister over alle, der er WebTrust certificerede.

Endelig vil der ofte være henvisninger til revisionsfirmaets hjemmesider med yderligere oplysninger.

Følgende WebTrust principper skal efterleves, for at certifikatet kan opnås:

De nævnte WebTrust principper, som ledelsen attesterer, og som revisorerne løbende kontrollerer, er efterfulgt, er følgende:

1. Virksomheden oplyser om sin forretningspraksis med hensyn til elektronisk handel og udfører transaktioner i henhold til det oplyste (forretningspraksis).
2. Virksomheden har effektive kontroller som giver rimelig sikkerhed for, at kundens elektroniske handel bliver afsluttet og faktureret som aftalt (leveranceprocesser).
3. Virksomheden har effektive kontroller som giver rimelig sikkerhed for, at kundeoplysninger modtaget i forbindelse med elektronisk handel beskyttes mod anvendelse, som ikke relaterer sig til virksomhedens forretning. (Beskyttelse af kundeoplysninger).

Følgende kriterier er indeholdt i WebTrust principperne:

Et sæt af særlige WebTrust kriterier, som er udarbejdet af AICPA og CICA, skal være opfyldt for at hvert af principperne kan siges at være efterfulgt. Disse kan – noget forkortet – gengives således:

1. Kriterier vedrørende forretningspraksis:

- Virksomheden beskriver sine varer/ydelse, om muligt med henvisninger til eksterne kilder.
- Virksomheden oplyser om alle relevante handelsbetingelser:

Forventet tidsforløb af leverancerne, information til kunder, hvis der er afvigelser, normal leveringsmåde, normale betalingsbetingelser og -måde, elektronisk afregning, returnering af varer, ansvar.

- Virksomheden oplyser om, hvorledes kundesupport og service ydes.
- Henvisning til uafhængigt klageorgan (navn og adresse) hvis afgørelser man forpligter sig til at følge (ny foranstaltning fra efteråret 1999).

2. *Kriterier vedrørende leveranceprocesserne:*

- Bestillinger checkes mht. korrekthed og fuldstændighed.
- Kundens accept indhentes inden en ordre effektueres.
- De bestilte varer/tjenester afsendes/leveres indenfor aftalt tidsramme.
- Afvigelser i leveringen meddeles straks kunden
- Salgspriser og gebyrer meddeles kunden før effektivering/accept af købet.
- Fakturering og afregning sker elektronisk som aftalt.
- Faktureringsfejl og afregningsfejl rettes straks
- Transaktionshistorik fastholdes i minimum 3 år (I Danmark 5 år jf. bogføringsloven).
- Kontrolmiljø og overvågning af at kontroller fungerer medvirker til at opretholde sikkerheden.

3. *Kriterierne vedrørende beskyttelse af kundeoplysninger:*

- Kontroller beskytter følsomme kundeoplysninger på internettet.
- Kontroller beskytter kundeoplysninger på hjemmesiden og i virksomhedens IT-systemer:
 - mod uautoriseret adgang udefra
 - mod andre kunders adgang
 - mod videregivelse uden kundens accept
 - mod anden anvendelse end ved normal forretning.
- Kontroller beskytter kundens anlæg mod uautoriseret adgang eller virusangreb fra hjemmesiden under den elektroniske kommunikation (eksempelvis må "cookies" kun downloades med kundens tilladelse).
- Kontrolmiljø og overvågning af at kontroller fungerer medvirker til at opretholde sikkerheden.

Udførelse af certificeringsopgaver

Certificeringen skal udføres af et revisionsfirma, som har tilsluttet sig ordningen og har fået særlig træning i udførelse af opgaven. For at kunne udføre opgaven skal firmaet have en WebTrust aftale med den lokale anerkendte revisorforening, her i Danmark FSR, der gennem et serviceselskab vil påtage sig at administrere ordningen, og eller evt. direkte med den amerikanske WebTrust organisation (Stiftet af AICPA og CICA).

Foreningen af Statsautoriserede Revisorer (FSR) administration af ordningen indebærer bl.a. følgende kontrolfunktioner:

- Der føres kontrol med, at kun de tilmeldte og godkendte firmaer/revisorer udfører certificeringerne og kan rekvirere de nødvendige certifikationskoder fra VeriSign til det enkelte certifikat.
- Foreningen skal føre fortegnelser over de foretagne certificeringer og på denne baggrund formidle visse afregninger, der er en betingelse for at certifikaterne opretholdes.
- Foreningen skal kontrollere, at de certificerede firmaer er underkastet effektiv uafhængig kvalitetskontrol og skal fratage et firma retten til at udføre certificeringer, hvis firmaet ikke efterlever betingelserne.

Selve opgaven skal udføres efter samme grundlæggende principper, som er gældende for andre revisionsopgaver og således leve op til god revisionsetik, som denne er beskrevet i de internationalt gældende revisionsstandarder, der svarer til eksempelvis FSR's Revisionsvejledninger nr. 14 og 17 (IT-revision). Den statsautoriserede revisor skal derfor – ud over et særligt kursus - have forholdsvis indgående indsigt i de teknologier, der anvendes på internettet og på hjemmesiderne.

Dette indebærer bl.a., at revisor i den konkrete sag udarbejder en nøjagtig plan for de revisionshandlinger, som skal gennemføres for at fastslå om WebTrust principperne og de tilhørende kriterier er opfyldt af det pågældende selskab. Revisionshandlingerne skal gennemføres på årsbasis med kvartalsvis opfølgning, eller eventuelt hyppigere, hvis der er ændringer i hjemmesidens forhold.

Der afgives en årlig erklæring, men denne kan eventuelt tilbagekaldes, hvis de løbende opfølgninger eller opståede begivenheder viser, at hjemmesiden ikke mere lever op til betingelserne for certificering. Forinden vil der dog blive etableret rimelige frister for at bringe forholdene i orden.

Det forventes, at FSR indgår aftalen med AIPCA/CISA i løbet af foråret, og at arbejdet med lancering af WebTrust certificeringen vil kunne påbegyndes straks derefter.

Hvor kan der fås mere information ?

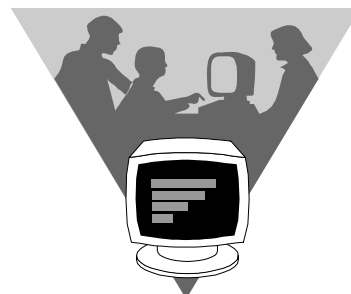
Mere information om WebTrust ordningen mv. kan hentes på følgende hjemmesider, hvor man også kan finde lister over de virksomheder/hjemmesider, der indtil nu er certificerede:

www.aicpa.org

www.cica.org

www.cpaWebTrust.org

www.verisign.com (Her findes også en liste over WebTrust certificerede virksomheder)



Fremtidens interne revision

Af revisionschef Jens Peter Thomassen, Den Danske Bank

Run it like a business

I henhold til bekendtgørelse om revisionens gennemførelse i finansielle virksomheder og finansielle koncerner skal revisionsarbejdet udføres i overensstemmelse med god revisionssskik og i henhold til en revisionsinstruks, som er aftalt med den valgte revision.

God revisionssskik er som bekendt en retlig standard, hvor revisorerhvervet har udviklet normer for arten, omfanget og udførelsen af revisionsmæssige undersøgelser, der bør ligge til grund for revisors udtalelser.

På den ene side kræves omhu og nøjagtighed som kvalitetskrav for revisors arbejde på den anden side kræves hurtighed, hvorved forstås effektivitet /omkostningsminimering. I begrebet god revisionssskik indgår derfor også et cost benefit element.

Da intern revision skal udføre sit arbejde i overensstemmelse med god revisionssskik, skal intern revisions arbejde også gennemføres ud fra en cost benefit betragtning.

For at leve op til god revisionssskik skal intern revision endvidere løbende tilpasse de anvendte metoder til den generelle udvikling i metoder og praksis.

På den baggrund er det min opfattelse, at intern revision, for at overleve og have en berettigelse i det 21. århundrede, skal drives som en "forretning". Det betyder, at vi løbende skal vurdere kundernes behov, konkurrenter, produkter, produktionsproces, ressourcer, styring, kommunikation mv.

Efterfølgende er der en analyse af, hvilke parametre der i denne sammenhæng skal fokuseres på.

Kunder

Intern revisions kunder er aktionærer via bestyrelse og Audit committee, direktionen, Finanstilsynet, den valgte revision mv.

Finanstilsynet har via revisionsbekendtgørelsen defineret specifikke arbejdsopgaver og rapporteringskrav, som skal kommunikeres/rapporteres i revisionsprotokollen.

Den valgte revision er principielt intern revisions største kunde (samarbejdspartner), idet det forventes, at den valgte revision baserer sig på det af intern revision udførte arbejde, hvorfor vi bl.a. også af denne grund løbende skal tilpasse revisionsprocessen i forhold til udviklingen i god revisionssskik.

Intern revision vil endvidere ændre arbejdsmetodik fra en ex post til ex ante synsvinkel, idet intern revision skal være pro aktiv, dvs. forholde sig konstruktivt kritisk til rutiner mv. fremfor i dag, hvor fokus er på fejlretning mv.

Samarbejdspartnere - konkurrenter

Intern revisions væsentligste eksterne samarbejdspartner er som nævnt den valgte revision. Samarbejdet mellem den valgte revision og intern revision er aftalt i revisionsinstruksen. Heri er årets specifikke arbejdsopgaver anført med angivelse af, om det er den interne eller den valgte revision, der skal udføre den enkelte opgave.

Ambitionen nu og i fremtiden er, at intern revision udfører så stor en andel af de identificerede arbejdsopgaver som muligt, idet der dermed sikres størst mulig udnyttelse af intern revisions ressourcer.

Det er i dag ikke muligt at outsource intern revision 100 % i finansielle virksomheder.

Alternativ til outsourcing er strategic partnering, hvor intern revision har det overordnede ansvar for planlægning og udførelse af den samlede revision, men hvor revisionsopgaver, der kræver specialistviden løses ved, at der indgås aftale med eksternt firma om levering af specifikke ydelser. Denne løsning anvendes i udlandet, og vil i fremtiden også vinde indpas i Danmark i mellemstore og store institutter.

Intern revisions største fordel er, at vi færdes dagligt hos kunden og kender virksomheden og dens processer, hvilket giver os mulighed for at identificere og levere de efterspurgte ydelser. Er vi ikke i stand til at udnytte vores viden og kompetence, er vi ikke effektive og bør outsources.

Produkter

Intern revisions produkt palet skal løbende tilpasses udviklingen. Det er min opfattelse, at større interne revisionsafdelinger som minimum skal beherske følgende områder: forvaltningsrevision, edb-revision både brugersystemer og de generelle kontroller, revision mod bedragerier, regnskabsmæssig assistance, skat/afgifter mv.

Herudover forudsætter jeg, at intern revision har den faglige baggrund for at varetage revisionen af alle de produkter, som den virksomhed vi er beskæftiget i udbyder.

Det er oplagt, at produktudbuddet stiller krav til fagspecialister, hvilket fordrer, at man har tilstrækkelig med opgaver, ellers er det ikke muligt at tiltrække og fastholde kompetente medarbejdere. Man skal i øvrigt ikke underkende, at intern revision, som arbejdsplads, bliver mere attraktiv, jo flere fagområder vi behersker.

I fremtiden vil der være fokus på merværdi - value added. Det er efter min opfattelse også en af grundene til, at der, hos den valgte revision, i øjeblikket er en tendens til, at revisionsmetoden bliver mere procesorienteret.

Det er min opfattelse, at den metodik, der i dag anvendes af mange interne revisioner, er procesorienteret, hvorfor metoderne blot skal udvikles og struktureres yderligere.

Sker dette, vil den valgte revisions muligheder, for også i fremtiden at kunne anvende intern revisions arbejde, kunne bibeholdes uden, at den valgte revision, for at leve op til egne standarder, er nød til at foretage supplerende arbejder.

Det er min opfattelse, at intern revision skal være opmærksom på denne udvikling, da den vil presse intern revision, herunder især de mindre revisionsafdelinger, som øjensynlig ikke har de ressourcer, der skal til for løbende at tilpasse egne metoder og processer til den igangværende udvikling.

For at kunne leve op til kundernes krav skal der være specialister ansat indenfor givne fagområder. Har man ikke det, eller har man ikke ressourcer til at vedligeholde den nuværende viden, vil arbejdsopgaverne

på sigt blive overtaget af den valgte revision eller anden ekstern leverandør.

Produktionsproces

Effektiviteten sikres gennem en stram styring med opfølgning på anvendte timer, hvor de revisionsansvarlige løbende stilles til ansvar for de forbrugte timer, dels via løbende opfølgning i forhold til budget, dels via fakturering til de enkelte enheder.

Det forudsættes, at revisionen sker under anvendelse af de nyeste metodikker ud fra væsentlighed og risiko og ved anvendelse af den nyeste teknologi.

Revisionsprocessen vil blive udviklet yderligere, således at revisionen i fremtiden i højere grad vil blive fokuseret på identifikation og analyse af forretningsmæssige risici, herunder analyser og vurderinger af de interne opfølgningssystemer.

Kvaliteten af den udførte revision skal sikres ved, at den enkelte revisionsafdeling har egen kvalitetsstyring, der lever op til Revisionsvejledning nr. 4, samt de retningslinier der i øvrigt er udstukket fra FSR.

Ressourcer

Forudsætningen for at drive en tidssvarende og effektiv intern revision er, at det er muligt at rekruttere nye medarbejdere.

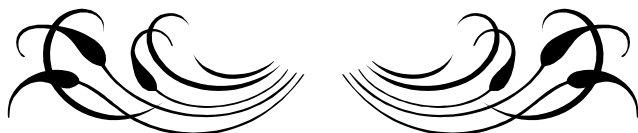
Der skal derfor være en kontinuerlig rekruttering af medarbejdere med relevant faglig uddannelse, ligesom der skal være en løbende efteruddannelse af medarbejderne, en aktiv lønpolitik – lønningerne skal være markedskonform, en løbende vurdering af den enkelte medarbejder, ligesom der skal sikres den enkelte medarbejder karrieremuligheder i og uden for intern revision. Det er af afgørende betydning, at der fokuseres på disse forhold, idet de er med til at sikre den fornødne dynamik i intern revision.

Foretages der ikke aktive valg/fravalg af medarbejdere, vil den enkelte revisionsafdeling komme under pres, idet kompetence og effektivitet ikke vil være i top.

Revisionen skal være en arbejdsplads, der er kompetencegivende, og som giver basis for en karriere primært i intern revision, sekundært i det institut man er ansat.

Konklusion

Som det fremgår af ovenstående vil kravene til intern revision blive øget, ligesom det er min opfattelse, at intern revision alene vil have en berettigelse, ud over lovkravet herom, hvis den drives som en "virksomhed".

**Bagsmækken****Oplysninger om Foreningen af Interne Revisorer****Foreningens adresse:**

Foreningen af Interne Revisorer (IIA)
Vester Farimagsgade 31
1606 København V

☎ 3375 6400 Søren Kongsbo

☎ 3375 6402 Bente Christensen (tilmeldinger til kurser, månedsmøder m.v.)

Telefax 3332 9010

e-mail: bcc@post.dk

☎ 3253 0989 Frede Bech Poulsen

Foreningen af Interne Revisorers bestyrelsesmedlemmer:

Søren Kongsbo (formand)	Post Danmark
Tage Rasmussen (næstformand)	Handelshøjskolen, Århus
John Rasmussen (kasserer)	Den Danske Bank
Frede Bech Poulsen (sekretær)	
Ane Marie Christensen	Unidanmark
Peter Birkholm Laursen	Handelshøjskolen, København
John Tyrrestrup	FDB

Jobannoncer

Jobannoncer kan bringes i INFO for kr. 1.500.

Annonceudkast kan sendes til Foreningens adresse jf. ovenfor.

CIA-eksamen

Henvendelse angående CIA-eksamen samt forberedelse hertil kan rettes til Tage Rasmussen.

Der kan søges yderligere oplysninger på IIAs hjemmeside (se efterfølgende).

Oplysninger om mærkedage

Oplysninger om mærkedage bedes meddelt til:
Bente Hallberg, Post Danmark, Intern Revision på
☎ 3375 6408.

Artikler

Artikler i INFO honoreres med 3 flasker god rødvin.

Næste nummer

Udkommer i august 2000

**Udlån****System Control & Auditability (SAC-Rapporten)**

Vi har nu et fuldstændigt eksemplar af SAC-Rapporten, som kan lånes ved henvendelse til Foreningens sekretær på ☎ 3253 0989.

Formålet er at give de medlemmer, der endnu ikke har anskaffet den, en chance for at danne sig et indtryk af den inden bestilling.

COSO rapporten (Internal Control Integrated Framework), som tidligere har været omtalt på månedsmøderne og nu sidst under kurset "Operationel Revision" kan nu lånes til gennemsyn, før man evt. selv vil anskaffe den fra Orlando.

Rapporten er delt op i 4 bind:

- Executive Summary (7 sider)
- Reporting to External Parties (25 sider)
- Framework (118 sider)
- Evaluation Tools (203 sider)

Henvendelse til Foreningens sekretær på
☎ 3253 0989.

Oplysninger om diverse hjemmesider

IIA´ hjemmeside	www.theiia.org Se endvidere IIA-INFO nr. 12 www.itaudit.org
IIA, DK´ hjemmeside	www.ia.dk
IIA, UK Chapter	www.ia.org.uk
Outsourcing	www.outsourcing.com Se endvidere IIA-INFO nr. 8
AuditNet	users.aol.com/auditnet
Fraud	users.aol.com/auditnet (derefter vælges FraudNet). Se endvidere IIA-INFO nr. 7
WebTrust	www.fsr.dk www.aicpa.org www.cica.org www.cpaWebTrust.org www.verisign.com (Her findes også en liste over WebTrust certificerede virksomheder).