

INFOs redaktion:**Ansvarshavende redaktør:**

Chief Internal Auditor, Ane Marie Christensen

☎ 33 33 10 75

E-mail: ane.marie.christensen@nordea.com

Nordea

Øvrig redaktion:**Revisionschef Jens Galsgaard**

☎ 77 33 14 09

E-mail: jga@sampension.dk

SAMPENSION

Revisor Bente Hallberg

☎ 33 75 64 08

E-mail: beh@post.dk

Post Danmark

Revisor Brian Hansen

☎ 33 63 66 03

E-mail: brh@nationalbanken.dk

Danmarks Nationalbank

Revisor Henning Jørgensen

☎ 33 55 21 43

E-mail: hgj@codan.dk

Codan

Revisor Kåre Hove Kristensen

☎ 45 23 28 69

E-mail: krk@danskebank.dk

Danske Bank

Revisionschef Louise Claudi Nørregaard

☎ 33 41 82 24

E-mail: lono02@handelsbanken.se

Handelsbanken

Business controller Birgitte R. Svenningsen

☎ 39 77 41 30

E-mail: bsv@saxobank.com

Saxo Bank

Revisor Pui Fong Yau

☎ 44 42 11 49

E-mail: pfy@novonordisk.com

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.



Illustration©MadsBerg2000

Indhold:

Leder.....	2
Redaktøren.....	3
”Ringhjørnet”	4
Kursuskalender	5
CIA.....	5
Månedsmøder i IIA	6

Artikler

Ledelsens forventninger til intern revision	9
Putting ”value adding” on the agenda – the Nordea way	11
Revisors uafhængighed – Nu og i fremtiden	16
Revisionskomiteers rolle i Corporate Governance - Hvad med Danmark?	20
Anmeldelse af IT-sikkerhedskonference	22
Præsentation af IIA standarder	25
Bagsmækken	27
Nye medlemmer	29
Indeks over artikler m.v., der er bragt i IIA-INFO, nr. 23- 25/2003	31



Leder**v/ Søren Kongsbo**

Da IIA's bestyrelse i 1996 besluttede at udgive et medlemsblad, gik overvejelserne ikke kun på, at det skulle være et talerør for medlemmerne og et medlemsblad, der fremlagde nye tanker og ideer. Spørgsmålet var tillige om vi kunne holde liv i bladet og ikke kom i en situation, hvor bladet blev en døgnflue.

Vi præsenterer nu nummer 25, så de problemer, vi i starten kunne se, er blevet gjort til skamme.

At det er lykkedes hænger sammen med et fremragende job udført af den ansvarshavende redaktør og hele redaktionen. Tillykke med det. I kan være stolte af jeres værk.

Det er lykkedes at få bragt artikler af høj faglig kvalitet til gavn for alle medlemmer på en måde, hvor også bladet kan være med til at udvikle intern revision således, at intern revision er til størst mulig nytte for den virksomhed, den hører til i.

Som intern revision er det til stadighed nødvendigt at gøre sig klart hvilke behov og forventninger virksomheden har. Det er således ikke nok at hvile på en lovgivning, der påbyder intern revision. Dette kan kun være en fornuftig beskyttelse af intern revisions rettigheder og uafhængighed – men det må aldrig blive en sovepude, der blokerer for initiativ og nytænkning.

Dermed være ikke sagt, at spørgsmålet om yderligere lovinitiativer for intern revision bør hvile. Tværtimod.

Derfor er et af elementerne i IIA's fremtidige strategi også, at der bør lovgives yderligere om intern revision i børsnoterede selskaber.

Dette er et af elementerne i en ny strategi, Bestyrelsen arbejder med. Øvrige elementer er

- Tilbud om kvalitetssikring af intern revisions arbejder
- Intern Revision som en naturlig del af Corporate Governance

- Tilbyde vejledning til ledelse af interne revisionsafdelinger
- Tilbud om hjælp til udvikling af nye værktøjer
- Støtte i form af målrettede kurser til CIA, CCAP, etc.

Ovennævnte er kun et udpluk af enkelte elementer i strategien. Umiddelbart kan det lyde ambitiøst, men det er også ambitionen i og med, at IIA skal fremme og understøtte intern revision som en selvstændig profession, men skal også kunne understøtte det enkelte medlems faglige behov og være det naturlige forum, hvor der kan opnås hjælp med de problemer, som umiddelbart ikke kan løses i egen organisation. Vi er os denne rolle bevidst og vil til stadighed værne om at udbygge den.



Illustration©MadsBerg2000

Redaktøren**v/ Ane Marie Christensen**

Første nummer af INFO blev udgivet i januar 1996, og med dette nummer kan vi fejre udgivelsen af blad nr. 25.

Mangt og meget er sket siden det første nummer af INFO blev udgivet i januar 1996. Da bladet startede op var Thorkild Jakobsen, Revisionschef i Told og Skat ansvarshavende redaktør. Thorkild var på det tidspunkt medlem af foreningens bestyrelse og var den egentlige initiativtager til bladet. Redaktionen bestod herudover af Frede Bech Poulsen, IBM, Nina Belcaid, Nordea og Tina Møllerup Laigaard, som på det tidspunkt arbejdede i Told og Skat. Desuden var Revisionsdirektør John Tyrrestrup, FDB med som repræsentant og rådgiver fra bestyrelsen.

Målsætningen med bladet udtrykte Søren Kongsbo således i "Lederen" i januar 1996: "Enhver forenings hovedformål må være at tjene medlemmernes interesser. For at opfylde dette bedst muligt mener jeg, at det er vigtigt foreningen etablerer et talerør til og fra medlemmerne."

Der skulle nogle udgivelser til af bladet, før det fandt sin nuværende form og indhold. Vi har forsøgt at gøre layoutet lidt mere friskt og indbydende, og bladets omfang, hvis det ellers isoleret set kan opfattes som en succesparameter, er vokset betydeligt.

Hvorvidt den indledende målsætning om at fungere som talerør til og fra medlemmerne er opfyldt, vil jeg overlade til læserne at vurdere. Bladet har aldrig været præget af så mange egentlige debatter mellem læserne, derimod har vi satset på at få interessante indlæg af høj faglig kvalitet, ligesom udviklingen indenfor revisionsbranchen har været i fokus.

Gennem årene har redaktionens sammensætning og størrelse naturligvis også ændret sig en del. Det er naturligt og positivt med en vis udskiftning, og den har da også fundet sted hen over årene. I den forgangne redaktionsperiode har vi således sagt farvel og tak for indsatsen til Louise Brouer, der har fået nyt job i Cowi, og vi har sagt goddag og velkommen til Brian Hansen fra Danmarks Nationalbank. I min tid som redaktør

har det været en fornøjelse at møde så mange positive og kompetente redaktionsmedlemmer, som har været med til at sikre bladets fortsatte udgivelse.

I en tid hvor revisionsbranchen, som så mange andre, er udsat for en række forandringer, er det vigtigt at være på forkant. Vores fremtidige visionære mål for INFO er derfor, at vi til enhver tid skal kunne producere et blad, der foruden at indeholde artikler, der beskriver branchen i dag, også tager hul på de tanker og overvejelser, der må gøres om den interne revisionsbranche i morgen og videre frem.



”Ringhjørnet”**Fusion, en kommentar**

v/revisionschef Jens Peter Thomassen, Danske Bank

En fusion mellem IIA og Revisionschefkredsen med IIA som den fortsættende forening er en god ide. Der er et overlap i medlemskredsen i de to foreninger, hvorfor der vil kunne realiseres synergi ved sammenlægning af uddannelsesaktiviteter, sekretariat, som høringsorgan for offentlige myndigheder etc., ligesom IIA indgår i et internationalt netværk, der er standardudstedende og med en etableret uddannelsesstruktur, hvilket Revisionschefkredsen ikke har.

De to foreninger hviler på frivillig arbejdskraft, hvor i hvert fald indsatsen i Revisionschefkredsen historisk set i stort omfang er leveret af ”Tordenskjolds soldater”. Ved at slå de to foreninger sammen vil der blive mulighed for at etablere et lønnet sekretariat, ligesom de respektive medlemmer ikke skal anvende ressourcer på det samme interesseområde flere steder.

Jeg har forstået, at Revisionschefkredsen vil arbejde for at få flest mulige af Revisionschefkredsens særkender med over i IIA, det være sig gruppestruktur, Årsmøder, Temadage, uddannelse mv. Dette er isoleret set meget positivt, men hvis man ønsker en forening i foreningen, vil dette kunne påvirke IIA negativt, hvorfor en sådan formalisering af ordningerne ikke bør nyde fremme.

I Danske Bank er medlemskabet af Revisionschefkredsen betinget af, at man har et vist span of control, da vi har haft et ønske om at bruge Revisionschefkredsen både fagligt og lederudviklingsmæssigt. Dette ønske har med den udvanding, der har været i medlemskredsen i de senere år, været svært at opretholde.

Medlemsskabet i IIA er begrundet ud fra et fagligt synspunkt, dvs. ud fra hvilke møder, materialer, fagblade mv., som vi ønsker, at vore kollegaer skal have adgang til.

Ved fusion af de to foreninger håber jeg, at begge ovennævnte mål vil kunne opretholdes.

På Revisionschefkredsens temadag skulle der have været kommentarer om en eventuel stemmeretsbegrænsning, som følge af bl.a. Danske Bank har mange medlemmer i IIA.

Det er min opfattelse, at demokratiet skal have lov at virke, og der bør ikke indføres jyske tilstande, hvor stemmeretsbegrænsning diskriminerer enkeltmedlemmer frem for andre og slet ikke i en interesseforening. Jeg kan ikke se berettigelsen af en stemmeretsbegrænsning, og vil som følge heraf ikke give opbakning til en sådan.

I relation til stemmeretsbegrænsningen vil jeg i parentes gerne anføre, at jeg aldrig har blandet mig i, hvordan mine kollegaer har stemt hverken i Revisionschefkredsen eller i IIA.

På den anden side er det klart, at hvis en forening ikke varetager de interesser mv., man forventer, må man gøre sin indflydelse gældende gennem de kompetente organer. Lykkes dette ikke – må man overveje sit medlemskab. Vi har og vil aldrig have en interesse i at bosse synspunkter/særinteresser igennem.

Der skulle også på Revisionschefkredsens temadag have været en debat om oversættelse af IIA standarder til dansk. Jeg støtter på ingen måde en sådan oversættelse – det vil være spild af tid og penge !!

Som det fremgår af ovenstående, går jeg ind for en fusion af de to foreninger men ikke for enhver pris. Hvis en fusion af de to foreninger er betinget af en stemmeretsbegrænsning, en bevidstløs kopiering af det setup og de aktiviteter, som Revisionschefkredsen har i dag ind i IIA, vil jeg ikke støtte en fusion. Det må handle om at udnytte de styrker hver forening har, så det samlede resultat bliver en kvalitativ styrkelse af vores fælles profession.

Mine kollegaer og jeg er blevet spurgt om Danske Bank vil bibeholde medlemskaberne i Revi-

sionschefkredsen, hvis fusionen ikke bliver til noget. Svaret er, vi vil forholde os til udviklingen og vurdere vores stilling, når det bliver relevant.



Illustration©MadsBerg2000

Kursuskalender

Kursuskalenderen for 2004 ser således ud:

Kursusnavn	Tidspunkt
Forberedelseskursus til CIA-eksamen	8. – 11. marts 2004
Den interne revisors referenceramme modul 1	15. – 16. april 2004
Måling og styring af virksomheders effektivitet og værdiskabende evne	29. – 30. april 2004
Den interne revisors referenceramme modul 2	13. – 14. maj 2004
Best Practices in value-added Auditing	26. – 27. maj 2004
IT-revision, modul 1	9. – 10. september 2004
Enterprise Risk Management: Paradigms & Partnerships	23. – 24. september 2004
IT-revision, modul 2	7. – 8. oktober 2004
IT-revision, modul 3	11. – 12. november 2004
Operationel revision	20. – 22. oktober 2004
Målrettede kurser	Aftales med Tage Rasmussen

Tilmelding til kurserne kan foretages på følgende måde:

- På skemaet i kursuskatalogets sidste side
- På foreningens hjemmeside: www.iaa.dk
- På fax nr. 33 32 90 10
- E-mail: bentec@post.dk



CIA

CIA-eksamen gennemføres i maj og november måned hvert år.

Eksamen foregår i Danmark, men på engelsk.

Tilmelding skal foretages til IIA i USA.

I foråret 2004

Del 1 og 2: 19. maj 2004

Del 3 og 4: 20. maj 2004

Sidste frist for eksamenstilmelding er **31. marts 2004.**

Eksamensresultater foreligger 15. juli 2004.

I efteråret 2004

Del 1 og 2: 17. november 2004

Del 3 og 4: 18. november 2004

Sidste frist for eksamenstilmelding er **30. september 2004.**

Eksamensresultater foreligger 15. januar 2005.

Yderligere information:

Yderligere information om CIA-eksamen, bl.a. en brochure med eksamensbetingelser og vejledende litteraturliste, kan indhentes hos:

*Docent, cand. oecon. Tage Rasmussen,
Institut for Regnskab,
Handelshøjskolen i Århus,
Fuglesangs Allé 4,
8210 Århus V.
Tlf. 89 48 63 71 (direkte)
E-mail: tra@asb.dk.*

**Bestået CIA eksamen**

Redaktionen ønsker tillykke til

**Birgitte R. Svenningsen, Business controller
Saxo Bank,**

der har bestået CIA-eksamen.

**Månedsmøder i IIA****2. september 2003: Månedsmøde**

Månedsmødet den 2. september 2003 havde to foredragsholdere: Revisionschef Jens Peter Thomassen, Danske Bank og Nationalbankdirektør Bodil Nyboe Andersen.

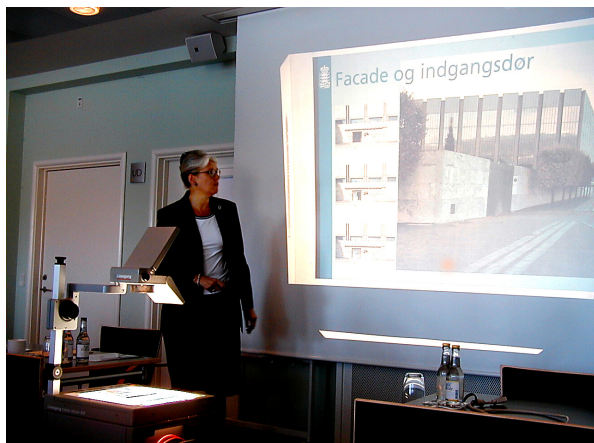
Jens Peter Thomassens indlæg omhandlede rapportering herunder sikring af implementering af kravene i de nye revisionsstandarder og opfølgning på revisionsbemærkninger via anvendelse af eget udviklet databaseværktøj.



Revisionschef Jens Peter Thomassen,
Danske Bank



Nationalbankdirektør Bodil Nyboe Andersen fortalte om den særlige bevågenhed Nationalbanken har haft i år på grund af arkitekten Arne Jacobsens jubilæum. Bodil Nyboe Andersen talte tillige om den fastkurspolitik, som Danmark fører, herunder om arbejds- og ansvarsfordelingen mellem Nationalbanken på den ene side og regeringen og Folketinget på den anden side.



Nationalbankdirektør Bodil Nyboe Andersen,
Danmarks Nationalbank



9. oktober 2003: Månedsmøde

Emne: COSOs nye Risk Management Framework – ”hva betyr det for interne revisorer” v/ Frank Alvern, Nordea.

Frank Alvern beskrev kort COSOs historiske forløb. Fokus var dog på de senere års udvikling af COSO herunder Enterprise Risk Management (ERM), som i sammenhæng med COSO formodentlig får stor betydning for intern revision i fremtiden.



Head of the Competence Centre of Nordea Internal Audit Activity, Frank Alvern



25. november 2003: Månedsmøde

Emne: Børsregler og tilsynsregler.

Afdelingschef Erik Bruun Hansen, Københavns Fondsbørs fortalte om fondsbørsens rolle i forbindelse med sikring af et troværdigt marked herunder om oplysningspligt, investor relations og fondsbørsens anbefalinger om god selskabsledelse (corporate governance).



Afdelingschef Erik Bruun Hansen,
Københavns Fondsbørs



Finanstilsynet var repræsenteret ved kontorchef Lars Østergaard og specialkonsulent Anne Charlotte Helskov. Lars Østergaard fortalte om Finanstilsynets rolle og ombygning. Anne Charlotte Helskov gennemgik de seneste ændringer inden for revisorlovgivningen herunder den nye revisorlov og Finanstilsynets forventninger til fremtidige ændringer af revisionsbekendtgørelsen.

ERFA- og netværksgrupper**Netværksgrupper****Netværk – din genvej til relationer, viden og erfaring**

Netværk er i dag en anerkendt måde at tænke og arbejde på. Dit netværk er et udtryk for dine relationer. I netværk kan du udvikle dine relationer og få adgang til de øvrige deltageres viden og erfaringer.

Dine fordele er:

- Konkret anvendelig viden
- Erfaringssynergi
- Personlig udvikling
- Vedligeholdelse af dit teoretiske fundament
- Inspiration og nye indsigter

Yderligere fordele kan være positive oplevelser, nye muligheder og sociale relationer.

Har du lyst til at starte en netværksgruppe, kan du kontakte Pui Fong Yau på e-mail: pfy@novonordisk.com.

**Information fra IIA i Orlando****Konferencer****General Audit Management Conference**

It's a new day for internal auditing -- a time of boundless challenges and golden opportunities. Don't miss The IIA's 2004 General Audit Management Conference, where you and other chief audit executives will explore the challenges and opportunities facing today's profession. Not only will you increase your knowledge of current issues and your expanded roles and responsibilities, but you will also enhance your skills for leading a world-class audit shop.

Who should attend? Chief audit executives, audit committee members, board members, and anyone concerned with the management of the internal audit function.

18 CPE Hours Available
\$995.00 members
\$1,145.00 nonmembers

**In Coronado, California
March 22-24, 2004**

**2004 IIA International Conference In Sydney,**

The Conference Technical Program will comprise of 9 Keynote Presentations and 7 Streamed Technical Sessions. The streamed technical session will consist of the following tracks:

- Governance
- Risk Management
- E-Commerce
- Privacy, Security and Continuity
- Best Practice
- Emerging Trends
- Technology Labs

The Technology Lab sessions have been specifically set up to allow for software providers to demonstrate their products and their internal audit relationship.

The Speaker Faculty for 2004: the conference committee has in place a significant line up of technical speakers at the Keynote and Technical Stream Levels. In developing the 'speaker faculty' the 2004 conference committee has endeavoured to reflect the global nature of the Institute through its choice of presenters.

The 2004 Program will be posted on the site shortly.

The Conference Technical Program Committee look forward to your attendance;

So Be Inspired Be Informed Be in Sydney in 2004.

**In Sydney, Australia
June 20-23, 2004**



Der afholdes en række IIA Inc. konferencer og kurser i udlandet. Information herom kan ses på internettet: <http://www.theiia.org/>



Ledelsens forventninger til intern revision

Af Stine Bosse, Adm. direktør i Tryg Vesta Group



Det er ikke muligt at komme ind på ledelsens forventninger til intern revision uden samtidig at sondre mellem de 2 ledelsesorganer, vi har i Danmark, nemlig selskabets bestyrelse og den af bestyrelsen ansatte direktion. Den interne revision er jo netop ansat af bestyrelsen for at give en objektiv og – en af direktionen – uafhængig rapportering til bestyrelsen om tilstandene i det interne kontrolmiljø og samtidig overfor tredje mand at erklære sig om regnskabet.

Jeg vil efterfølgende fokusere på direktionens forventninger til den interne revision, men samtidig påpege at der i alle væsentlige henseender er og bør være et sammenfald i bestyrelsens og direktionens forventninger og ønsker til den interne revision.

--- 0 0 0 ---

Revisors ageren og fremtræden

På trods af uafhængighed mellem intern revision og direktionen bør såvel revisor som direktionen søge at blive sparringspartnere. Dermed at forstå, at revisor forud for sin overordnede planlægning af revisionsarbejdet starter drøftelser med direktionen, om hvilke områder og risici, som synes at være de væsentligste for selskabet. Tilsvarende bør direktionen pro-aktivt informere revisionen om forhold og beslutninger, som har væsentlig betydning for selskabet og dets interne kontrolmiljø. Begge parter skal dog til enhver tid have kravet om revisors objektivitet og uafhængighed for øje – og skal sørge for, at disse ikke sættes

over styr eller at der kan sås tvivl herom. At der skal værnes herom fremgår da også af, at der i internationalt perspektiv – som et led i Corporate Governance drøftelserne – er fremkommet ideer til, hvorledes bestyrelsen kan medvirke til at overvåge og beskytte revisors uafhængighed.

Medarbejderne i den interne revision skal udføre deres arbejde på et højt fagligt og etisk niveau samtidig med, at de skal fastholde deres integritet. De skal besidde egenskaber, hvor de udviser et engagement samt en kritisk holdning til de opgaver, der skal revideres. Hvis den kritiske tilgang kombineres med en pragmatisk indstilling kan Intern Revision bidrage med input til, hvorvidt det vi som selskab gjorde i går – også kan betragtes som tilstrækkeligt i morgen.

Ved såvel den mundtlige som den skriftlige rapportering skal revisor være kvalitetsbevidst. Det er således vigtigt, at revisor har en proces, hvor det sikres, at fejl og misforståelser bliver afklaret med den ansvarlige leder, før revisionsrapporten tilgår direktionen eller bestyrelsen. Sker dette ikke, kan der blive brugt unødige ressourcer fra ledelsens side på en irrelevant debat. Revisor bør med sin attitude og ageren bistå i slukningen af brænde – ikke være den der starter disse.

Den interne revision bør ved udførelsen af sit arbejde være pro-aktive i afsløringen af uafdækkede risici og i vurderingen af kontrolmiljøet. Jeg ser meget gerne, at revisor inddrages tidligt i processen, hvor det interne kontrolmiljø skal forandres for at tilkendegive sin holdning og konkrete sparring til, hvordan et betryggende kontrolmiljø bør etableres. Dermed ikke sagt, at revisor så ikke efter en implementering kan fremkomme med kritik heraf.

Revisors rapportering til bestyrelsen

Bestyrelsen vil forvente, at den interne revisionschef foretager en objektiv vurdering af det interne kontrolmiljø, der kan ligge til grund for erklæringerne overfor bestyrelsen og Finanstilsynet om bl.a. virksomhedens væsentlige forretningsgange og interne kontrolprocedurer.

Den interne revision bør overfor direktionen præsentere et udkast til rapporteringen til bestyrelsen, således at der til eventuelle bemærkninger kan tilføjes ledelsens opfattelse af forholdet samt

de ledelsesmæssige tiltag, der er eller vil blive iværksat, for en afhjælpning af forholdet. Denne proces medvirker til at øge kvaliteten af rapporteringen, så bestyrelsen ikke skal afvente selve bestyrelsesmødet for at få direktionens holdning til den pågældende bemærkning. Endvidere vil eventuelle fejl og misforståelser også blive afklaret og rettet i rapporteringen forud for præsentationen overfor bestyrelsen.

Revisors rapportering til den øvrige organisation

Ved rapportering til organisationen under bestyrelsesniveauet, er det meget vigtigt for mig, at den interne revision tilkendegiver sin opfattelse af det samlede interne kontrolmiljø, der er etableret i den afdeling, den proces eller det område, som har været genstand for den udførte revision. Det er endvidere vigtigt, at revisor også for de enkelte observationer, der er identificeret tilsvarende, anfører sin opfattelse af svaghedens eller forholdets karakter og den sandsynlige påvirkning for selskabet. Hvis dette indgår i revisionsrapporterne på en systematisk og struktureret måde, så kan jeg som direktør og mine kollegaer i direktionen hurtigt få overblikket over, i hvilket omfang vi personligt og straks bør involvere os i den identificerede svagheit, eller om vi kan overlade afhjælpningen til de direkte ansvarlige ledere og efterfølgende følge op overfor dem.

I en større virksomhed som Tryg Vesta Group er der selvfølgelig en vis benchmarking af de enkelte afdelinger på grundlag af de revisionsrapporter, der udarbejdes. Det er derfor væsentlig, at revisors vurderinger sker på baggrund af nogle kriterier, der er så objektive som muligt.

Da revisor jo typisk bruger sine ressourcer på at identificere svagheder i kontrolmiljø, vil rapporteringen af natur være kritisk. Revisors evne til at kommunikere er derfor meget vigtig. Revisor bør være klar og entydig i sin rapportering til såvel bestyrelse, direktion og de ansvarlige ledere udenfor direktionen. Der må ikke være tvivl om, hvad revisor har bemærket og revisors holdning, ligesom det bør være anført, hvad der skal til, for at forholdet kan anses for afklaret. Det er min erfaring, at det bedste resultat fremkommer, hvis revisor anfører sin ubetingede kritik ligeud fremfor at pakke kritikken ind i forbehold. Den lidt mere kontante facon bidrager til forståelsen af

forholdet. Det skal her tilføjes, at revisors forståelse for den drevne forretning er fundamentet for en reel vurdering af væsentlighed og risiko, ligesom dette også danner grundlaget for en klar og entydig rapportering.

I Tryg Vesta Group med meget store datterselskaber i Danmark og Norge og mindre enheder i bl.a. Polen og Finland modtager jeg og mine kollegaer i direktionerne mange revisionsrapporter. Omfanget af rapporter medfører, at det til tider kan være svært at bevare overblikket over de svagheder såvel store som små, der over en periode bliver rapporteret til direktionen. I Tryg har vi og intern revision derfor etableret et opfølgingsværktøj, hvor vi har et overblik over status på alle de bemærkninger, som revisor har rapporteret. Periodisk gennemgår vi sammen med revisor de uafklarede svagheder, ligesom vi som direktion har mulighed for at ændre i prioriteringen og de forventede datoer for implementering af løsninger til afhjælpning af de identificerede svagheder.

--- 0 0 0 ---

Den interne revision får en meget stor indsigt i virksomhedens forretningssystemer, herunder det interne kontrolmiljø på baggrund af den udførte revision. Fra såvel bestyrelsen som direktionens side skal der være fælles fokus på, at denne indsigt kommer selskabet til gode – i form af anbefalinger til styrkelse af forretningssystemerne, herunder det interne kontrolmiljø. Fra direktionens side bør den interne revision derfor anses for en sparringspartner, der ligesom direktion og bestyrelse er interesseret i et stærkt forretningssystem og internt kontrolmiljø, der kan skabe tillid til selskabets offentlige rapportering, og for ledelsen derudover kan være grobund for en sund forretning.



Putting "value adding" on the agenda – the Nordea way

By Dag Andresen, Group Chief Audit Executive, Nordea



The mandate given from the Board

The Board of Directors of the Nordea Group ("Board") has decided that the Internal Audit Activity shall perform its work in accordance with international internal auditing standards. The requirement of providing "value adding services" is then immediately faced by us as professionals. Indeed, the very definition from The Institute of Internal Auditors state that

"Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations."

Adding value is no longer an option in most organisations, and Nordea certainly is no exception. It is my responsibility as CAE to ensure that the internal auditors at all times are focussed on serving the needs of the Nordea Group. The difficult question is, of course, **HOW** can we make sure that we "add value and improve"? I am sure that this is a fundamental question that many audit shops are debating in Denmark like everywhere else. In the best "progress through sharing" perspective, I will therefore share with you how we have tried to solve this in our "Nordea Way" of working.

Clear division of responsibility necessary between the internal and the external audit functions

The Board early on decided that Internal Audit Activity and External Audit should have very clear division of responsibility. External Audit should perform all financial auditing work in the group, and the Internal Audit should perform operational auditing. This decision had several practical consequences for us – but that is another story. Sufficient to say here is that the Board was very clear on the necessity for Nordea to have two strong control bodies independent of each other, where both recognised the requirement of following its respective international quality requirements.

Looking back now, I certainly can appreciate the importance of this decision in a corporate governance perspective. I strongly believe that although the internal and external auditors should work closely together – indeed, in Nordea we have specifically stated that the external auditors should rely on the work of the internal audit wherever possible – we should not become so closely intertwined and “comfortable” that we lose sight of whom we serve. Such a situation would be a disservice to the stakeholders of Nordea.

Incorporated the goal of “adding value and improving” into the very definition of what we do

Having clearly established that the external auditor is responsible for the full financial audit, it can be argued that internal audit is responsible for the rest. The “rest” here is collectively called operational audit. However, in Internal Audit we developed the following definition of what *operational auditing the Nordea way* should be:

“Operational auditing is to audit the internal controls with respect to:

- the effectiveness and efficiency of operations
- reliability of operational and financial reporting
- compliance with external and internal regulations
- safeguarding of assets

for the purpose of adding value to the organisation:

- through assuring the quality of internal controls, and
- through recommendations contribute to the improvements of the internal controls.”

Many of you will recognise this as a mixture of IIA Standards and COSO Internal Control Framework – and therefore with a good dose of Basel as well. I can add that we have invested significantly in competence building for all personnel both in terms of international standards (IIA and ISACA) and COSO.

Consulting is not a viable option for Internal Audit to add value in Nordea

At the same time as the Board dictated that Internal Audit should follow the international *Standards*, it decided to limit the “consulting activity” part right away. In line with Basel Committee recommendations, we will only perform consulting activities when the Board Audit Committee specifically instructs us to do so. Now, the Audit Committee has on a few occasions done just that. Internal Audit has performed tasks outside of auditing that actually required the use of significant resources, but that is the exception.

Performing consulting activities would probably be more visible and concrete to the organisation in terms of demonstrating added value and improvements to operations. Even more important then to make sure that our assurance services add value and improve operations.

The arrival of the UK study “The Value Agenda”

As part of our internal audit methodology, we have a regular dialogue with our key stakeholders. The arrival of the IIA UK and Ireland / Deloitte & Touche study entitled “The Value Agenda” at the beginning of this year, was significant for us.

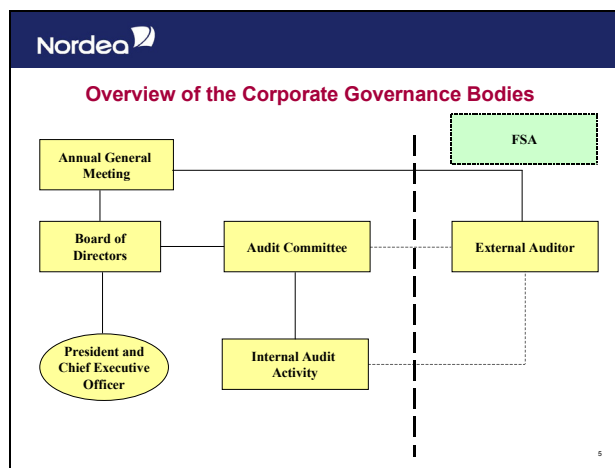


The study was subtitled “A detailed study on how and where internal audit adds value”, and it provided us with some insight into how we could formalise this important task in Nordea.

If you are not familiar with this work, I encourage you to look it up through the IIA UK and Ireland’s web page (www.iaa.org.uk/knowledgecentre). The Executive summary can be downloaded for free, and the full report can be requested using an electronic form there.

Our own survey of key stakeholders’ expectations completed

Internal Audit Activity is an integral part of good governance in Nordea as illustrated:



Understanding the expectations our key stakeholders have is of course a prerequisite for delivering on these expectations. Many Internal Audit departments claim to be “adding value”, but have they really discussed what that means in practical terms?

For the purpose of the survey, we defined our key stakeholders to be the following persons:

- the Chairman of the Board
- the members of the Board Audit Committee
- the members of Group Executive Management.

We decided to conduct a more formal survey among these key stakeholders based on the principles outlined in the UK study. We intended to establish if any expectations gap existed, and we also wanted to have a dialog about possible offerings from Internal Audit in the future. There is an element of us telling the stakeholders about possibilities, but an overriding concern for us as professionals is of course that we never compromise on our objectivity and independence.

The jury is in: assurance is by far the most important value adding product Internal Audit can offer to Nordea!

The results from our survey provided key insight into several aspects of Internal Audit’s work, including very positive feedback on how the stakeholders viewed the quality of our work and how our standing has improved significantly the last two years.

With respect to uncovering any expectation gap, the survey showed that this is not an immediate issue. The most important area where Internal Audit can add value is by providing:

1. Assurance that the internal control framework is operating effectively.

This is good news for Internal Audit as it reconfirms the Board’s decision to focus on operational audit the way we have defined it.

Interestingly, the survey also told us that our key stakeholders have clear expectation on a possible future role for Internal Audit:

2. Assurance that major business risks are being managed appropriately.

This sounds like a “risk management system assurance statement” – and echoes the expectations about the role of a professional Internal Audit function described both in the new COSO Enterprise Risk Management Framework as well as in the new Basel Accord.

In its draft framework, COSO argues that the international *Standards* for internal auditing already clearly states that the risk management systems and processes are within the mandatory audit universe. That might be so, but there has not been a lot of guidance offered from The Institute of Internal Auditors or others specifying the role of Internal Audit here. When the new framework is formally published early next year, we as a profession finally have a framework to use.

In Nordea, we intend to follow up on this survey by discussing Internal Audit’s role in the risk management assurance arena more thoroughly with our key stakeholders. If the Board decides to expand our role this way, we will have a significant competence challenge on our hands. We have therefore discussed how we can approach this challenge already in the Internal Audit Competence Centre Plan for 2004.

Other areas in the survey showed that the key stakeholders’ opinions varied both in terms of what the important areas are and if improvements by Internal Audit are needed. The clear consensus on the two most important areas where Internal Audit can add value to the Nordea organisation, is almost identical to the aggregated results from the UK study. In the UK, the stakeholders clearly stated that these two areas were the most important, but ranked risk assurance slightly higher than internal control framework assurance.

We are only a few months away from the first Internal Audit Assurance Statement

When Internal Audit developed the 2003 Audit Plan, we made it clear to the Board and its Audit

Committee that we intended to issue the first “Assurance Statement on Nordea’s Internal Control System” based on this annual plan. To be able to do so, Internal Audit had to step forward and tell the Board that it considered the width and breadth of the plan to be sufficient enough to conclude on the status of the system of internal control in the Group. To back this up again, each of the Audit Directors had to conclude likewise within his/her business area of responsibility vis-à-vis me as the CAE.

We believe that this has been a very important decision in Internal Audit’s efforts to continuously improve. It has provided us with a sort of baseline throughout the year. On numerous occasions, it has induced the Audit Directors to think in terms of the “end product”. How will the observations from this or these audits in this area influence my professional evaluation of the quality of internal controls? How significant is this area in question in relation to the goals and objectives of the business area? In relation to the goals and objectives of Nordea as a Group?

I would like to mention that we made one qualification in the Annual Assurance Statement guideline. In addition to the hundreds of audit reports we produce throughout a year, our overall evaluation of the internal control system status would also rely on “other information” like:

- external audit reports
- FSA inspections
- results of line management’s own control self-assessments
- compliance function reports
- minutes from management meetings
- minutes from Board meetings in the different (legal) Group companies.

The wording of the assurance statement is important

We have shown the Board Audit Committee a sample of a possible clean or qualified assurance statement for 2003 from Internal Audit. However, we think that we will benefit from analysing other assurance statements before we decide on the final exact wording. Although both The Institute of Internal Auditors and the Basel Committee have recommended such an annual

assurance statement from Internal Audit, relevant examples have not been easy to find.

After the passing of the Sarbanes-Oxley Act in the US, however, assurance statements are all over the place. Even though SOX is specifically requiring confirmations or assurance statements on the quality of the internal controls related to the production of financial statements, we expect to find useful information on wording for our own, much wider, statement. We have already decided that our statement will be expressed in terms of a “negative assurance”, e.g. “... *have not disclosed any significant weaknesses in the internal control system...*”

A possible future development could be that the Board receive an annual assurance statement on the internal controls from the Group Chief Executive Officer (CEO). Such a development would provide the Board of Directors with three assurance statements to build on when it is concluding on the quality of internal control in Nordea in accordance with its ultimate oversight responsibility: from the CEO, Internal Audit and External Audit.

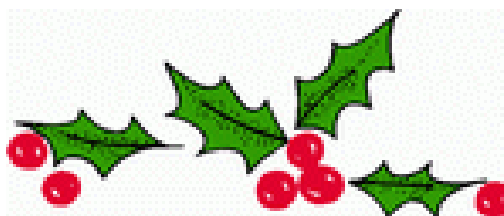
Conclusion

Demonstrating the value of Internal Audit is not always easy. Keeping an open dialogue with our key stakeholders on expectations is necessary, and in Nordea we have now formalised this. The results from the first key stakeholders survey are encouraging. They confirm that Internal Audit’s most important value adding activity is providing assurance that the internal control framework is operating effectively. This is identical to our way of defining our core business that the Board has decided to be operational auditing.

Beginning this year, Internal Audit will provide an annual “Assurance Statement on Nordea’s Internal Control System”. Recommended by both The Institute of Internal Auditors and the Basel Committee, the assurance statement represents our overall, professional evaluation of whether or not Nordea as a group has a system of internal control in place that provides reasonable assurance that business objectives will be met. Combined with the possible future CEO assurance statement as the owner of the internal control system, and the opinion from the external auditors,

the Board will be in a better position to evaluate the whole situation and thereby exercise its overall oversight responsibility in a corporate governance setting.

In our survey, we also asked our key stakeholders about the future. Here, the message was clear. Internal Audit can best add value and improve operations by assuring that major business risks are being managed appropriately. This view coincides with the expectations of the Internal Audit function expressed by COSO and by Basel. Furthermore, it is embedded in the international *Standards* that Internal Audit should ... *evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes*. This provides a useful back-ground for us to focus the upcoming strategic discussions with our key stakeholders.



Revisors uafhængighed – Nu og i fremtiden

Af statsautoriseret revisor Erik Stener Jørgensen,
Grant Thornton, Medlem af revisorkommissionen



Diskussionen om revisors uafhængighed er et nærmest udtømmeligt emne, som i de senere år har nået hidtil usete højder. I sin mest grundlæggende form inddrages uafhængighed på internationalt plan i

- ”Independence in appearance”, der defineres som en sindstilstand, hvor der tages hensyn til alle de forhold, der er relevante for den pågældende opgave, men ikke andre og
- ”Independence of mind”, der defineres således at revisor undgår kendsgerninger og omstændigheder, som er af så stor betydning, at en fornuftig og informeret tredjepart ville sætte spørgsmålstegn ved revisors evne til at handle objektivt i relation til den pågældende opgave.

Revisors uafhængighed kan sikres på flere forskellige måder, og i EU Henstillingen fra 2002 sondres eksempelvis mellem

- Sikringsforanstaltninger indbygget i relation til de reviderede selskaber, som f.eks. revisors finansielle og familiære uafhængighed af ledelsen i selskabet
- Kvalitetssikring i form af systemer, der overholder kravene i EU Henstillingen fra 2000 om kvalitetssikring i forbindelse med lovpligtig revision

- Revisors generelle sikringsforanstaltninger, som f.eks. krav til ejerskab og indflydelse i revisionsfirmaer, krav om retningslinier til forebyggelse af uafhængighedsproblemer etc.

Regulering af revisors uafhængighed i Danmark

Det er ikke helt enkelt at danne sig et overblik over det samlede regelsæt, der regulerer revisors uafhængighed. Helt fundamentalt reguleres revisors uafhængighed i Danmark i revisorloven, der som bekendt er ajourført og vedtaget i april 2003 med ikrafttræden fra 1. september 2003.

Den nye revisorlovs bestemmelser om uafhængighed bygger på anbefalingerne i EU Kommissionens Henstilling fra maj 2002 om revisors uafhængighed i EU. Som allerede nævnt er der fra EU Kommissionens side tale om en henstilling (til forskel fra f.eks. et direktiv), der således ikke i sig selv har direkte retsvirkning, idet henstillingens indhold skal implementeres i national lovgivning for at få virkning for revisorerne i de enkelte medlemslande. EU henstillingen udmøntes således i konkrete lovbestemmelser, der får virkninger som sådan for de revisorer, der udøver deres hverv i Danmark.

Herudover fastsætter den internationale organisation IFAC regler i form af ”Code of Ethics”, der ligeledes regulerer revisors uafhængighed m.v. IFAC har ikke kompetence til at fastsætte lovregler, men pålægger sine medlemmer at overholde de udstukne retningslinier. Både FSR og FRR er medlem af IFAC, og når Code of Ethics vedtages vil medlemmerne af disse organisationer således være pligtige til at efterleve regelsættet.

Senest har FSR udsendt udkast til revisionsudtalelse (UR) nr. 2003-1 til høring. Udkastet bærer titlen ”Revisors uafhængighed ved erklæringsafgivelse”, og der er kommenteringsfrist den 15. december 2003, hvilket ligger efter deadline for nærværende artikel. Formålet med revisionsudtalelsen er at give en generel vejledning om de nye bestemmelser om uafhængighed ved revisors erklæringsafgivelse, herunder revisionsvirksomhedens generelle politikker og procedurer vedrørende uafhængighed samt kravene til vurdering af uafhængighed ved den konkrete erklæringsafgivelse.

Den meget omtalte Sarbanes-Oxley Act, der er vedtaget i USA, har også en vis afsmittende effekt på danske forhold, idet loven giver ganske betydelige restriktioner for revisorer, i situationer hvor det reviderede selskab har et børsnoteret datter- eller moderselskab i USA. Loven vil ikke blive diskuteret nærmere i artiklen.

Artiklens afgrænsning

Nærværende artikel afgrænses til at belyse baggrunden for og konsekvenserne af den nye revisorlovs bestemmelser om uafhængighed. Det er imidlertid ikke hensigten at give en fuldstændig perspektivering og sammenlignende analyse set i forhold til internationale forhold. Det skal dog bemærkes, at det for Revisorkommissionen var væsentligt at få ophævet de hidtidige bestemmelser om den generelle uafhængighed, idet en bibeholdelse heraf, kombineret med den gennemførte skærpelse af reglerne for den specifikke uafhængighed, ville svække de danske revisorers konkurrencedygtighed i et internationalt perspektiv.

Hovedpunkterne i loven vedrørende uafhængighed omfatter:

- Konkret uafhængighed (§ 11)
- Rotation (§ 10, stk. 2)
- Ejerskab af revisionsvirksomheder (§ 12)
- Vederlag (§ 13)
- Uafhængigt revisortilsyn (§§ 14-17)

Konkret uafhængighed (§ 11)

Den nye revisorlovs hovedbestemmelse om uafhængighed findes i lovens § 11, der indeholder de grundlæggende regler om revisors konkrete uafhængighed. Bestemmelsen er opdelt i 3 trin:

I § 11, stk. 1, defineres generalklausulen, hvorefter ”revisor ikke må udføre opgaver, som omhandlet i § 1, stk. 2, når der foreligger omstændigheder, der er egnet til at vække tvivl hos en velinformeret trediemand om revisors uafhængighed”. I bestemmelsen henvises til § 1, stk. 2, hvoraf fremgår, at loven finder anvendelse ved revisors revision af regnskaber m.v. og supplerende beretning samt ved revisors afgivelse af erklæringer og rapporter, der i øvrigt kræves i henhold til lovgivningen eller ikke udelukkende er bestemt til hvervgiverens eget brug.

Bestemmelsen er i det store hele en videreførelse af generalklausulen i den gamle lov om statsautoriserede revisorer § 13, stk. 1, nr. 6. At der udtrykkeligt refereres til en ”velinformeret” trediemand indebærer, at det forhold, at der stilles spørgsmålstegn ved revisors uafhængighed, ikke i sig selv medfører, at der er et uafhængighedsproblem, idet det må forudsættes, at ”tvivleren” har erhvervet en vis indsigt i omstændighederne omkring erklæringsafgivelsen.

I § 11, stk. 2, redegøres for tilfælde, der vurderes at indebære så stærk en trussel mod revisors uafhængighed, at der **altid** foreligger omstændigheder, der anses egnede til at vække tvivl hos en velinformeret trediemand om revisors uafhængighed.

Bestemmelsen opremser de tilfælde, hvor ingen omstændigheder kan reducere truslen mod revisors uafhængighed til et acceptabelt niveau, og hvor revisor således i alle tilfælde ikke kan afgive erklæring. Sådanne trusler omfatter forhold vedrørende familiemæssig relation til personer i ledelsen, eksisterende eller tidligere professionelle relationer til personer, der nu er ansat i ledelsen, revisors eller revisormedarbejdernes økonomiske interesse i virksomheden eller omvendt samt endelig tilfælde, hvor der er trussel om selvrevision som følge af assistance udført af revisor (firmaets medarbejdere). Truslen kan elimineres eller reduceres til et acceptabelt niveau ved at iagttage passende sikkerhedsforanstaltninger.

Endelig redegøres i § 11, stk. 3, for tilfælde, der har så væsentligt et element af en potentiel trussel mod revisors uafhængighed, at der **kan** foreligge omstændigheder, der anses egnede til at vække tvivl hos en velinformeret trediemand om revisors uafhængighed.

Stk. 3 omfatter de situationer, hvor der i hvert enkelt tilfælde vil skulle udøves et subjektivt skøn over karakteren af den latente trussel mod revisors uafhængighed. Ved vurderingen af om det vil være forsvarligt at afgive erklæringen, skal hensynet til erklæringsmodtageren, herunder regnskabslæserne, samt hensynet til samfundets interesse i den pågældende erklæringsafgivelse indgå med betydelig vægt. Herudover vil revisionsvirksomhedens størrelse og organisation kunne spille ind, og endelig vil forhold hos kunden kunne have en central betydning for anvendelsen af bestemmelsen.

Omstændighederne, der er omfattet af stk. 3 vedrører forhold, der medfører risiko for selvrevision f.eks., hvor revisor i perioden forinden afgivelsen af revisionspåtegningen har assisteret med afgivelse af en vurderingsberetning ved apportindskud. Her er det synspunktet, at revisor ved den efterfølgende revisionspåtegning vil kunne komme til at udtale sig (indirekte) om sit eget arbejde. Bestemmelsen omfatter ligeledes advokerings-truslen, hvor revisor ikke må afgive erklæring efter forinden at have optrådt som repræsentant for klienten i forbindelse med voldgiftssager eller lignende. Sædvanligt assistance-arbejde som bisidder ved klagesager i det administrative system forhindres ikke med bestemmelsen.

Særligt om forholdet til intern revision

Forholdet mellem ekstern og intern revision er specifikt behandlet i bemærkningerne til den nye revisorlov. Den nye revisorlov medfører ingen ændringer i forhold til ekstern revisors uafhængighed af intern revision og vice versa.

Således anføres det, at der (fortsat) ikke er noget til hinder for, at den erklærende revisor drager fordel af intern revisions arbejde, og at der heller ikke er noget forbud mod, at den erklærende revisor i begrænset omfang foretager opgaver, som normalt udføres af intern revision, forudsat den erklærende revisor ikke derved kommer til at udtale sig om sit eget arbejde.

Rotation (§ 10, stk. 2)

Som en fuldstændig nyskabelse i dansk revisorlovgivning introduceres med den nye revisorlov et lovpligtigt krav om tvungen partnerrotation i særlige tilfælde. Reglen er indarbejdet på grundlag af EU anbefalingen om revisors uafhængighed.

Kravet om tvungen rotation gælder for børsnoterede virksomheder, statslige aktieselskaber, virksomheder underlagt tilsyn af Finanstilsynet samt virksomheder, der i to på hinanden følgende regnskabsår opfylder to eller flere af følgende kriterier: a) En medarbejderstab på 2.500 personer, b) en balancesum på kr. 5 mia. og c) en nettoomsætning på kr. 5 mia. Kredsens rækkevidde medfører, at praktisk talt alle virksomheder i Danmark, der har en intern revision, vil være omfattet af reglerne.

Reglen medfører, at den eller de revisorer, der underskriver revisionspåtegningen, skal udskiftes for

en periode af minimum 2 år senest 7 år efter, at de er udpeget til opgaven. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen kan dog beslutte, at udskiftningen skal finde sted med kortere tidsinterval. Af lovens overgangsbestemmelser fremgår, at den skitserede syvårsperiode starter fra førstkommande ordinære generalforsamling i den reviderede virksomhed, hvorfor der formentlig vil forløbe nogle år, før vi vil se de første tvungne rotationer.

Som led i processen omkring tilblivelsen af den nye revisorlov afgav Revisorkommissionen i 2002 betænkning om en ny revisorlovgivning. Kommissionen beskæftigede sig heri med spørgsmålet om en rotationsregel, men vurderede ikke en sådan regel velbegrunderet. På trods af kommissionens anbefaling valgte de politiske partier ved fremsættelsen af forslaget til den nye revisorlov at medtage rotationsbestemmelsen¹.

Ejerskab af revisionsvirksomheder (§ 12)

Med vedtagelsen af loven er der sket en lempelse af reglerne om ejerskab til revisionsvirksomhed. Tidligere kunne revisionsvirksomheder alene ejes af statsautoriserede revisorer eller statsautoriserede revisionsvirksomheder, men i takt med at det tillades såvel revisorer som revisionsvirksomheder at udøve anden virksomhed end revisionsvirksomhed, har lovgiverne vurderet, at andre end revisorer i et vist omfang kan tillades at have ejerandele i en revisionsvirksomhed. Der stilles krav om, at majoriteten af kapitalen og stemmerne skal ejes af statsautoriserede henholdsvis registrerede revisorer, ligesom der stilles visse krav om, at de personer, der ikke er revisorer, maksimalt kan eje 5 pct. hver.

Det må imødeses, at reglerne i fremtiden vil blive liberaliseret yderligere. Den 2. oktober 2003 har EU Kommissionen således bekendtgjort en meddelelse til Europa-Rådet og Europa-Parlamentet omkring Styrkelse af den lovpligtige revision i EU. Under overskriften "Mellemsigtede prioriteringer 2004-2006" redegøres bl.a. for, at EU Kommissionen arbejder på at lette etableringen af revisionsfirmaer ved at foreslå en fjernelse af re-

¹ Se f.eks. Revision & Regnskabsvæsen, 2003, nr. 2, hvor Revisorkommissionens tidligere formand, Professor Lars Bo Langsted udtrykker ærgrelse over, at rotationspligten indføres på bekostning af det antageligt langt sikrere 2-revisor system.

striktionerne vedrørende ejerforhold og ledelse i det nuværende ottende direktiv.

Vederlag (§ 13)

Reglerne om revisors vederlæggelse er ændret i forhold til den gamle lov. Reglen fra den gamle lov om at revisor for sit arbejde dels ikke må betinge sig et højere vederlag end der er rimeligt og dels ikke må betinge sig et vederlag, hvis betaling eller størrelse gøres afhængig af andre forhold end det udførte arbejde, er fastholdt i den nye lov. Hvor reglen i den gamle lov vedrørte alle de arbejder, revisor udførte, gælder reglen i den nye lov imidlertid kun for arbejder, der udføres i henhold til lovens § 1, stk. 2.

Modsætningsvis kan sluttes, at revisor for arbejder, der ikke er omfattet af lovens § 1, stk. 2, nu i modsætning til tidligere må betinge sig et vederlag, hvis betaling eller størrelse gøres afhængig af andre forhold end det udførte arbejde. Den nye lov medfører således en historisk åbning for, at revisor kan fastsætte sit honorar på ”no cure no pay” eller ”good cure good pay” basis.

I stk. 3 fastslås dog, at adgangen til fri prisfastsættelse ikke gælder i tilfælde, hvor rådgivningen udføres for en hvervgiver, for hvem revisor eller andre i revisionsvirksomheden tillige udfører erklæringsopgaver. Baggrunden herfor er, at revisors uafhængighed i relation til revisionsopgaven vil kunne blive truet idet vederlaget for revisionsopgaven uundgåeligt vil være påvirket af vederlaget for rådgivningsopgaven.

Uafhængigt revisortilsyn (§§ 14-17)

Den sidste nyskabelse i den nye revisorlov i relation til spørgsmålet om revisors uafhængighed er etableringen af et revisortilsyn. Reglerne udspringer direkte af anbefalingerne i EU Henstillingen om kvalitetssikring og medfører, at alle statsautoriserede og registrerede revisorer samt alle revisionsvirksomheder forpligtes til at lade sig underkaste periodisk kvalitetskontrol.

Revisortilsynet nedsættes af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og sammensættes på den måde, at flertallet af tilsynets medlemmer til enhver tid skal være ikke-revisorer. Sammensætningen skal endvidere sikre, at tilsynet har en passende, arbejds-

dygtig størrelse, som respekteres i offentligheden og i det faglige miljø.

Tiltaget med etablering af et uafhængigt revisortilsyn vil næppe få den store indflydelse på kvaliteten af revisorerne arbejde, men ved hjælp af den forøgede repræsentation af ikke-revisorer, kan tiltaget forhåbentligt medføre den gevinst, at offentligheden vil opnå en større tillid til kvalitetskontrollens indbyggede uafhængighed, og at revisorerne hermed vil fremstå med styrket uafhængighed udadtil.

Revisors uafhængighed

Revisors uafhængighed ville næppe været gjort til genstand for så megen debat, som tilfældet har været, hvis ikke Enron skandalen udløste startskuddet til en bølge af tiltag i form af nye standarder, lovgivning samt diskussionsoplæg m.v. omkring (styrkelse af) revisors uafhængighed.

I Danmark har vi fået en ny revisorlov, der er baseret på anbefalingerne i EU Kommissionens henstilling om revisors uafhængighed. Denne henstilling er fra maj 2002, hvor de nævnte skandaler knapt var kommet til offentlighedens kundskab, og ved udarbejdelsen af henstillingerne havde EU Kommissionen derfor af naturlige årsager ikke den viden og de erfaringer, som vi alle sammen har nu. Senest har EU Kommissionen derfor udsendt en meddelelse af 2. oktober 2003, hvoraf fremgår, at EU Kommissionen på trods af de gennemførte tiltag med henstillinger om kvalitetssikring (2000) og uafhængighed (2002) tror, at den nuværende situation kræver yderligere tiltag for at styrke investorerne tillid til kapitalmarkederne og for at øge den offentlige tillid til revisionsfunktionen i EU.

Der er således intet, der tyder på, at den påbegyndte debat vil aftage i intensitet i de førstkomende år. Tværtimod vil fokuseringen på revisors uafhængighed i Danmark, EU og resten af verden tiltage og offentligheden som sådan vil formentlig i stigende grad have en holdning til revisors rolle og uafhængighed.



Revisionskomiteers rolle i Corporate Governance - Hvad med Danmark?

Af cand.merc.aud. Brian Benjamin Staalkjær,
PricewaterhouseCoopers.



Indledning

Den seneste udvikling i selskabsretslige, regnskabsmæssige og revisionsmæssige forhold fra bl.a. USA og Europa har endnu engang bragt revisionskomitéer på den danske dagsorden. Hidtil er benyttelse af revisionskomitéer i store danske børsnoterede selskaber blevet afvist, med begrundelse i det danske to-strengede ledelsessystem. Internationale studier har imidlertid vist, at forskelle i de angelsaksiske og kontinental-europæiske ledelsessystemer er begrænset, som følge af udbredelse af uafhængige bestyrelses-medlemmer i angelsaksiske virksomheders bestyrelser. Den væsentligste forskel i ledelsessystemerne er i stedet de lovbestemte danske begrænsninger i antal direktører i bestyrelsen, samt forbud mod at en direktør vælges til formand for bestyrelsen i børsnoterede selskaber. Herved undgås risikoen for, at magten centrerer på én person, der både er administrerende direktør og bestyrelsesformand, hvilket kan være tilfældet i f.eks. amerikanske selskaber.

Baseret på min kandidatafhandling¹, giver denne artikel en kort introduktion til de seneste interna-

¹ ”Revisionskomiteers rolle - i et Corporate Governance perspektiv. En behandling af revisionskomiteers indtog i danske bestyrelseslokaler, samarbejdet med den eksterne revisor og revisors bevarelse af uafhængighed.” Cand.merc.aud.-studiet, Handelshøjskolen i København, september 2003.

tionale anbefalinger i forhold til revisionskomitéer, herunder hvilke opgaver revisionskomitéen bør varetage samt mulighed for udbredelse i danske børsnoterede selskaber.

Formål med etablering af en revisionskomité

Internationalt set er benyttelsen af revisionskomitéer ikke et nyt fænomen, og siden Cadbury-rapporten fra 1992 har revisionskomitéer udgjort en væsentlig faktor i de internationale Corporate Governance initiativer. Således stiller både Sarbanes-Oxley loven i USA og Smith-rapporten i UK krav om etablering af revisionskomitéer i børsnoterede selskaber. I den nærmeste fremtid forventes Europakommissionen ligeledes at fremsætte deres anbefalinger til ansvarlig selskabsledelse og revisionskomitéens rolle heri. Det forventes, at anbefalingerne i vid udstrækning vil følge anbefalingerne i Winters-rapporten som anbefaler at revisionskomitéer tildeles en nøglerolle i Europakommissionens Corporate Governance anbefalinger.

Oprindeligt var revisionskomitéens primære opgave at varetage virksomhedens relationer til den eksterne revisor og vurdering af dennes uafhængighed. Ansvarsområderne har dog udvidet sig med tiden, hvilket overordnet betyder, at formålet med at etablere revisionskomitéer er at give yderligere overbevisning om kvaliteten og troværdigheden i de finansielle informationer. Dette vedrører både informationer, der benyttes internt i virksomheden i forbindelse med bestyrelsens operationelle og strategiske beslutninger, og som benyttes eksternt i forbindelse med virksomhedens finansielle rapporteringer. En effektiv revisionskomité kan tilvejebringe sådan yderligere kvalitet og troværdighed i forhold til virksomhedens finansielle rapportering og interne kontrolmiljø, idet komitéen har en funktion der, i højere grad end den samlede bestyrelse, giver mulighed for mere detaljerede overvejelser. Ligeledes er overvågning af de finansielle informationer revisionskomitéens primære formål, og med en mindre gruppe bestående af medlemmer med de rette faglige kompetencer, kan dette inspirere til en mere aktiv meningsudveksling.

På baggrund af internationalt udarbejdede initiativer, rapporter og øvrige analyser om Corporate Governance og revisionskomitéer, kan det udle-

des, at en effektiv revisionskomité blandt andet kan bidrage med:

- at forbedre kvaliteten af finansielle informationer;
- at etablere et miljø af disciplin og kontrol, der reducerer risikoen for besvigelser;
- at sætte bestyrelsen i stand til at bidrage med uafhængige vurderinger, og derigennem have en positiv påvirkning på virksomhedens kontrolmiljø;
- at skabe et forum hvor økonomidirektøren kan rejse finansielle forhold til diskussion;
- at skabe et forum hvor den eksterne revisor kan påpege og diskutere væsentlige regnskabs- og revisionsmæssige forhold;
- at etablere forretningsgange (safeguards) der vurderer og evaluerer den eksterne revisors uafhængighed;
- at styrke den interne revisions funktion, ved at øge den interne revisions uafhængighed af direktionen/ledelsen;
- at øge den offentlige tillid til objektiviteten og troværdigheden i de eksterne finansielle informationer.

Hvad med Danmark?

Benyttelse af revisionskomitéen i danske børsnoterede selskaber har hidtil kun vundet begrænset udbredelse, og Nørby-udvalget anbefalingen for god selskabsledelse i Danmark indeholdte - i modsætning til de fleste udenlandske initiativer - heller ingen anbefaling om benyttelse af revisionskomitéer i danske selskaber. Der er særligt tre forhold, der har begrundet at revisionskomité ikke hidtil er blevet anbefalet: i) danske virksomheders størrelse; ii) det to-strengede ledelsessystem; iii) revisors rapportering til bestyrelsen via revisionsprotokollen.

Globaliseringens stigende betydning og indvirkning på internationale og nationale selskaber, lægger et stort pres på danske selskabers ledelse, for at leve op til de Corporate Governance krav, der stilles, for at bevare konkurrenceevnen. Danske selskaber er en del af et verdensomspændende finansielt marked, hvor internationale initiativer og tiltag, traditionelt har stor indflydelse på de vilkår danske virksomheder opererer under. Dette gælder ikke mindst inden for de internationale Corporate Governance initiativer. Ses for

eksempel på den amerikanske selskabslovgivning, kommer Sarbanes-Oxley loven også til at gælde for de europæiske selskaber der er noteret på amerikanske børser. I Danmark kommer dette bl.a. til at påvirke TDC og Novo Nordisk, der er børsnoteret i USA. Dertil skal tillægges de krav, som danske selskaber bliver pålagt at følge, gennem det danske EU-medlemskab - krav der, på baggrund af EU kommissionens handlingsplan, vil omfatte etablering af revisionskomitéer.

I modsætning til hvad nogle måske har misforstået, behøver det eksisterende danske system ikke at blive svækket ved benyttelse af revisionskomitéer i danske selskaber - snarere tværtimod. I virksomheder med stor bestyrelse og kompleks bestyrelsesarbejde er der flere forhold, der taler for etablering af revisionskomitéer (eller et tilsvarende organ). Der kommer fornyet fokus på bestyrelsens kontrolopgave, der åbnes for en udvikling af den eksisterende dialog med den interne og eksterne revisor, og endelig vil en videreudvikling af virksomhedens Corporate Governance være værdifuldt for danske virksomheder, idet det bl.a. kan betyde, at de opnår større tillid og troværdighed.

Ved en gennemgang af de seneste anbefalinger fra den europæiske revisorforening (FEE) kan det ligeledes konstateres, at de funktioner og opgaver, der i dag generelt udføres i danske bestyrelser, ikke lever op til international *best practice*. Dette gælder specielt i forhold til bestyrelsen involvering i den eksterne revisors arbejde (valg af revisor og vurdering af uafhængighed, gennemgang af revisionsplan og -strategi, vurdering af ikke-revisionsydelse, osv.) samt bestyrelsens involvering i vurdering af det interne kontrolmiljø og sammenhæng til virksomhedens forretningsmæssige risici (bør ske i samarbejde med en intern revisionsfunktion).

Samlet set er der derfor en række forhold, der taler positivt for etablering af en revisionskomitéfunktion i de største danske børsnoterede selskaber, eller i det mindste en revurdering af bestyrelsens arbejdsopgaver i forhold til regnskabs- og revisionsmæssige forhold.

Afslutning

Ved gennemgang af udviklingen i de internationale initiativer for selskabsledelse kan det konsta-

teres, at de største danske børsnoterede selskaber kan forbedre kvaliteten af virksomhedens risikostyring, det interne kontrolsystem og de finansielle rapporter, ved at lade sig inspirere af international *best practice* for god selskabsledelse. Kvaliteten kan primært forbedres på følgende væsentlige områder:

- fokus på bestyrelsens rolle i valg og udnævnelse af eksterne revisor, samt fastlæggelse af betingelser, vilkår og honorar for revisionen. Herunder skal bestyrelsen vurdere revisors samarbejde med ledelsen og virksomheden, for at identificere risiko for konflikt med revisors uafhængighed;
- udvidet dialog mellem bestyrelsen og den eksterne revisor, der involverer hyppige møder og diskussion af regnskabs- og revisionsrelaterede emner, herunder præsentation af revisionsplan, gennemgang af revisionsstrategi, vurdering af ledelsens valg af regnskabspraksis og regnskabsmæssige skøn mv. Der er således tale om en væsentlig udvidelse af det eksisterende bestyrelsesarbejde og de opgaver der evt. varetages af formandskabet;
- en bredere anskuelse af virksomhedens interne kontrolmiljø set i forhold til virksomhedsspecifikke risici. Dette kan foretages gennem etablering af, eller samarbejde med, en intern revisionsfunktion. I den forbindelse kan virksomhederne få inspiration fra den aktuelle udvikling i USA², og den internationale fokusering på COSO-framework²et.

Internationalt ses ovenstående opgaver varetaget i en revisionskomité. Det afgørende er imidlertid ikke hvilken form virksomhederne vælger, når blot det sikres, at alle de relevante opgaver faktisk bliver varetaget. Det kan dog virke effektivt at etablere et underudvalg til bestyrelsen, der besidder de nødvendige kompetencer og ressourcer, og som kan virke som et forberedelsesudvalg til den samlede bestyrelse, når regnskabs- og revisionsforhold samt risikostyring skal behandles mere indgående.

² Sektion 404 i Sarbanes-Oxley Act stiller krav til ledelsens ansvar for opbygning, etablering og vedligeholdelse af tilstrækkelige interne kontrolsystemer, der skal sikre, at informationer i den eksterne rapportering er fuldstændige og pålidelige. I den forbindelse anbefaler SEC brugen af COSO-framework²et.



Anmeldelse af IT-sikkerhedskonference

Revision og Sikkerhed 2003

- Risikostyring, revision og sikkerhed i informationsområdet

Af systemrevisor Jørn Knudsen, SDC Udvikling A/S.



Næppe var jeg registreret som medlem af DISIF og havde meldt mig til konferencen før jeg blev kontaktet og spurgt, om jeg ville lave en anmeldelse af konferencen. Jeg bed på – det var jo kun torsdagens program, jeg skulle anmelde.

Torsdagens program var ret omfattende og dækkede både politik, teknik og risici ved IT-infrastrukturen. Ikke mindst var det jo aktuelt at se på eDag, hvor det offentlige netop kort før konferencen havde søsat den første eDag. Der var livlig diskussion om digital signatur og kryptering, der er de store issues. Bodil Møller fra den digitale taskforce fortalte om de forberedelser, der var gjort i stat, amt og kommuner for at forberede dagen. Ikke mindst opfølgning på planerne har været omfattende, alle skulle jo være klar første dag. Der er dog flere forhold, der ikke er blevet implementeret endnu eller som skal tilpasses, så vi har endnu nogle eDage tilgode.

IT-sikkerhed – Danmark og det internationale rum.

Nå, det var at foregribe begivenhederne lidt, for første mand på podiet efter Bent Poulsens vel-

komst, var kontorchef Yih-Jeon Wang fra Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling. Han fortalte om den målsætning, som regeringen har på det IT-politiske område. Målsætningerne er at skabe vækst i dansk erhvervsliv, reformere den offentlige sektor og endelig kvalificere danskerne til fremtidens vidensamfund. Et vigtigt punkt, som blev fremhævet, var, at der skal være tillid til at anvende IT-strukturen til kommunikation med det offentlige – og det passer jo pænt til eDag implementeringen.

Yih-Jeon Wang omtalte også den IT-sikkerhedspolitiske målsætning, der går på at nedbringe samfundets sårbarhed i forhold til IT-anvendelsen, styrke indsatsen markant mod nuværende og fremtidige IT-sikkerhedstrusler, sikre en bred vidensudvikling og informationsindsats i samfundet som helhed, og endelig udbrede brugen af sikkerhedsteknologier, der kan bidrage til at højne IT-sikkerhedspraksis bredt i samfundet. Det kan man vel ikke være helt uenig i.

De enkelte politikker blev underbygget med statistikker og med mange ord om, hvad man ville gøre for at nå disse mål.

Elektronisk arkivering – udfordringer og muligheder

Specialkonsulent Andres Bo Nielsen fra Statens Arkiver kom efter Bodil Møller, der fortalte om eDag, og det var spændene at høre om de problemer, der er med at sikre autenticitet af dokumenter. Autenticitet kan forstås absolut eller relativt, og er autenticitet et relativt begreb, så er et arkivalie troværdigt, når dets nuværende fremtrædelsesform er så tæt på dets oprindelige, at al umiddelbar genkendelig information er uforandret.

Anders Bo Nielsen var også inde på autenticitet i relation til tid og sted, og hans pointe var, at elektroniske arkivalier har de samme grundlæggende autenticitetsproblemer som papirarkivalier, men i større grad. Elektroniske arkivalier har jo problemet med, at teknologien skifter, udvikles og forsvinder. Bevarer et elektronisk dokument, skrevet i Word Perfect men senere skal læses i Word, autenticiteten?

Det fører for vidt her at beskrive alle de overvejelser, som der er gjort for at sikre sig autenticite-

ten, og hvilke standarder man valgte. Men det var et tankevækkende indlæg.

WEB applikationer

Jacob Herbst, Dubex A/S, gennemgik sikkerhed i WEB applikationer ud fra dagsordenen: Hvorfor web-applikationer, strukturen i webapplikationer, sårbarheder og trusler, brugerlogin og sessioner samt sikring af web-applikationer.

Gennemgangen og ikke mindst dokumentationen var omfattende, og vil kunne bruges som indgang til vurdering af egne applikationer både hvilke risici, man skal være opmærksom på, og hvilke modtræk, der er mod disse risici. Der er dog ikke tale om en total facitliste – det kan ingen vist give.

Trådløst netværk

Efter en udmærket frokost blev det nu mere teknisk – set fra mit synspunkt. IT-revisor Peter Anglov, Post Danmark A/S, gennemgik med gode dagligdags eksempler mulighederne for brug af trådløst netværk og risici forbundet hermed. Ikke mindst er trusler og sårbarheder i WLAN mange. De knytter sig til bl.a. radiokommunikationen og forstyrrelser heraf, svag håndtering af netværksadresser, manglende autentifikation m.fl.

Internettet – og hvem kan trække stikket ud?

Adm. Direktør Per Kølle, DK-Hostmaster, fortalte om, opbygningen af og hierakiet i internetadresser, og påpegede i den forbindelse risikoen ved at have samme netudbydere til domæner. Det gælder her som i andre situationer, man skal ikke lægge alle æggene i samme kurv, men derimod sprede risikoen.

IT-infrastrukturens sårbarhed

Direktør Peter Christensen, Catpipe Systems og medlem af Teknologirådets arbejdsgruppe, fortalte om formålet med arbejdet i teknologirådet. Det er at udbrede kendskabet til teknologi, dens muligheder og dens konsekvenser for både mennesker, samfund og miljø. Peter Christensen fortalte dernæst, at projektet under Teknologirådet skal afdække problemområder og anvise mulige me-

toder eller regeldannelser, der kan understøtte en beskyttelse mod misbrug af IT-infrastrukturen.

Dette indlæg var samtidig det første oplæg til paneldebatten om emnet. Der kom dog kort et indlæg fra de øvrige paneldeltagere, da Jørn Knudsen fra konferenceudvalget havde præsenteret et par artikler fra Computerworld om manglende ansvar for statens IT efter gennemførelsen af eDag.

Preben Andersen. DK-CERT, fortalte kort om arbejdet i DK-CERT og rejste spørgsmålet, om vi er klar til modtage de advarsler, der kommer? Giver de mere frygt eller beroliger de?

Racheid el Mousti, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, gav også et indspark til diskussionen ved at fortælle om Videnskabsministeriets tanker i forbindelse med truslerne.

Anders Bo Nielsen påpegede, at f. eks. i forbindelse med eDag kunne man efterfølgende konstatere, at båndbredden måske ikke var tilstrækkelig, og at det kunne medføre sårbarhed.

Teknologien kan og skal fortsat udvikles, men tidligere tiders jubel er nu blevet til eftertænk-somhed, og det gælder i hele samfundet.

Der udspandt sig en diskussion om regulering af IT-anvendelsen. Det gælder både den offentlige og den private sektor.

Preben Andersens spørgsmål udløste også en diskussion, men problemet er nok pressens behandling af de enkelte sager – seriøs information er svær at trænge igennem med. Der skal laves nogle kampagner i fremtiden, men inden da har vi nok begået nogle - også alvorlige - fejl.

Videnskabsministeriet prøver at vurdere, hvor man får mest ud af pengene til sikkerhed, og hvor man bør styrke de svageste led.

Pervasive Computing

Var indlæggene tidligere på dagen koncentreret mod nutidige og aktuelle emner er Pervasive Computing fremtid, hvor der kommer yderligere elektronik i biler og tøj m.m., ja man taler om intelligente biler og intelligent tøj. Det virker på

nogle områder som Science Fiction, men det er nok aktuelt om ikke mange år.

Afslutning

Den første dag på konferencen gav mange gode, inspirerende indlæg og engagerede foredragsholdere. Spændvidden i indlæggene var også stor – lige fra IT-politik til det tekniske, der skjuler sig i trådløst netværk, og samlet i fremtidens Pervasive Computing, der rejser andre risici end dem, vi tumler med i dag.

Det er ikke mindre vigtigt på en conference, at der er tid til at tale med andre konferencedeltagere og udstillerne, men det syntes jeg også, at der var mulighed for, ikke mindst i pauserne og under den glimrende middag.



Præsentation af IIA standarder

Planlægning – Standard 2010 og Standard 2200 - 2240

Af Solveig Petersen, Cand.scient.oecon, HD(R), revisor, Post Danmark



I sidste nummer bragte INFO en artikel om IIA's standarder vedrørende rapportering. I denne artikel vil jeg tage fat i et andet centralt element i forbindelse med revision, nemlig planlægningen.

Planlægningsfasen på såvel strategisk niveau som detail niveau er afgørende for, at den resterende del af revisionen kan udføres så rationelt som muligt.

IIA's standarder opererer med planlægning på to niveauer, strategisk og operationelt. Standard 2010 regulerer planlægning på strategisk niveau, og Standard 2200 – 2240 regulerer planlægning på detailniveau.

Strategisk planlægning

IIA Performance Standard 2010 omhandler planlægning på strategisk niveau. Det fremgår, at revisionschefen bør fastlægge prioriteringen af den interne revisions opgaver, at prioriteringen af opgaver bør ske på grundlag af en vurdering af risici, og desuden bør de planlagte opgaver understøtte virksomhedens mål.

Rammen i IIA-standarder afviger ikke væsentligt fra det, forskellige lærebøger skriver om planlæg-

ning på det strategiske niveau¹. Dette er væsentligt, idet alle IIA medlemmer bør overholde IIA's standarder².

Standard 2010 underbygges af to *implementation standards*, der fortæller, hvordan standard 2010 bør implementeres. Implementation Standard 2010.A1 anbefaler, at den overordnede planlægning udføres mindst en gang årligt. Endvidere anbefaler Implementation Standard 2010.A1, at eventuelle forslag til revisionsopgaver fra den øverste ledelse medtages i vurderingen af hvilke opgaver, der bør udføres.

Post Danmarks interne revision udfører både lovpligtig finansiel revision og andre revisionsopgaver, herunder særopgaver. Den interne revision påtegner også årsrapporten.

Ud over den lovpligtige revision udfører den interne revision i Post Danmark i indeværende år en opgave på det finansielle område, idet der er indgået aftale med direktionen om en udvidet gennemgang af et risikofyldt område. Den finansielle revision omfatter i år således en gennemgang, som er mere omfangsrig, end det god revisionskik tilsiger for at påtegne årsrapporten.

IIA har endvidere udarbejdet to mere uddybende vejledninger (Practice Advisories) til, hvad den strategiske planlægning bør omfatte.

Practice Advisory 2010-2 indeholder en mere detaljeret redegørelse for, hvordan den overordnede revisionsplan sammenkædes med risikovurdering samt vurdering af områder, hvor virksomheden er sårbar. Det fremgår, at det frem for alt er den interne revisions formål at forsyne ledelsen med information, som kan afbøde de eventuelle negative konsekvenser, der er forbundet med at nå virksomhedens mål.

Endelig fremgår det af Practice Advisory 2010-2, at der eksisterer forskellige modeller, når risici skal vurderes og prioriteres. De fleste metoder benytter risikofaktorer, når prioriteringen af opgaver skal udarbejdes. Som eksempler på risikofaktorer nævnes: "væsentlighed i kroner, aktivernes omsæt-

¹ Eksempelvis "Revision – koncept og teori" af Lars Bo Langsted m.fl. samt "The Operational Auditing Handbook" af Cambers og Rand.

² Fremgår af IIA's Code of Ethics.

telighed, ledelsens kompetence, de interne kontrol-
lers kvalitet m.fl.”.

De planlagte opgaver bør jævnfør Practice Advisory 2010-1 være i overensstemmelse med den interne revisions funktionsbeskrivelse.

Ifølge Practice Advisory 2010-1 bør planlægningsprocessen medføre, at der opstilles:

- mål
- aktivitetsplan
- bemandingsplanlægning og budget
- rapportering.

Det bør således fremgå af planen, hvilke opgaver der skal udføres, hvornår opgaverne skal udføres, samt det estimerede tidsforbrug til de enkelte opgaver.

Strategisk planlægning i Post Danmark, Intern Revision

Intern Revision udarbejder hvert år en strategisk plan for det pågældende år. Af denne strategiske plan fremgår de finansielle revisionsopgaver, som den interne revision planlægger at udføre i løbet af året, samt hvornår revisionerne skal udføres. I planen er der taget stilling til den iboende risiko samt kontrolrisikoen for hvert område. Ud fra tidligere års erfaring samt på grundlag af vurderingen af iboende risiko og kontrolrisiko opstilles i planen den overordnede revisionsstrategi for hvert område.

I forbindelse med planlægningen tages højde for det planlagte forbrug af timer. I løbet af året kommer forskellige andre revisionsopgaver til, som skal løses. Disse opgaver kan jf. funktionsbeskrivelsen vælges på eget initiativ eller efter anmodning fra direktion/bestyrelse. Derfor er det nødvendigt at planlægge med et vist antal timer til disse opgaver. Der udarbejdes dog ikke en detaljeret revisionsplan for særopgaver. I stedet udvælges løbende forskellige områder til gennemgang, f.eks. gennemgås større investeringsprojekter for vurdering af fremdrift og provenu.

Da den interne revision udfører en stor del af den lovpligtige revision, bliver den strategiske plan vedrørende det finansielle område forelagt den eksterne revision til godkendelse.

Detailplanlægning

Når den strategiske plan er udarbejdet, ved den interne revision hvilke opgaver, der skal udføres det kommende år. Næste trin bliver derfor at udarbejde en mere detaljeret planlægning af den enkelte revisionsopgave.

Af Performance Standards 2200 til 2240 fremgår, hvordan detailplanlægningen bør udarbejdes. Det fremgår, at den interne revisor i forbindelse med planlægningen af en opgave bør overveje følgende:

- den reviderede funktions formål, og hvordan den reviderede kontrollerer sin præstation
- alle den reviderede funktions væsentlige risici, og hvordan betydningen af disse risici fastholdes på et acceptabelt niveau
- tilstrækkeligheden og effektiviteten af den revideredes Risk Management og interne kontrolsystem
- muligheder for at forbedre den revideredes Risk Management og interne kontrolsystem væsentligt.

Når ovennævnte er afklaret, bør den interne revisor ifølge Performance Standard 2210 opstille de revisionsmål, der skal afdækkes i forbindelse med revisionen. Det fremgår af Implementation Standard 2210.A1, at revisionsmålene bør opstilles på grundlag af en risikovurdering af det område, der skal revideres.

Herefter bør den interne revisor (jævnfør Performance Standard 2220) tage stilling til omfanget af revisionsopgaven. Omfanget af revisionsopgaven bør være afstemt med de revisionsmål, der skal afdækkes. Ifølge Implementation Standard 2220.A1 bør den interne revisor overveje hvilke systemer, poster, personer og fysiske aktiver, som bør være omfattet af revisionen.

Når ovennævnte er fastlagt, bør den interne revisor jævnfør Performance Standard 2230 tage stilling til hvilke ressourcer, der er nødvendige for at løse opgaven, herunder hvilke medarbejdere der skal udføre opgaven. Herefter bør den interne revisor på grundlag af opgavens karakter og de fastlagte revisionsmål udarbejde et revisionsprogram.

Detailplanlægning i Post Danmark, Intern Revision

Detailplanlægningen i den interne revision kan opdeles i to kategorier. Detailplanlægningen af revision i årets løb og detailplanlægning af særøpgaver.

Post Danmark er opdelt i flere selvstændige enheder. Nogle enheder serviceres af shared service-centre, mens enkelte enheder har egen regnskabsfunktion. Revisionen i årets løb er opdelt i traditionelle revisionsområder. Intern Revision reviderer derfor de traditionelle revisionsområder ved flere enheder i Post Danmark. For hvert revisionsområde er der udarbejdet detailinstrukser, som den enkelte revisor skal følge.

Af detailinstrukserne fremgår de handlinger, der skal udføres i forbindelse med planlægningen. Før revisionsbesøget udarbejdes et planlægningsnotat, som indeholder oplysninger om, hvilket materiale revisor har modtaget og gennemgået i forbindelse med planlægningen (eksempelvis procesbeskrivelser, forretningsgangsbeskrivelser etc.), hvilke kontaktpersoner den interne revisor har hos enheden, der skal revideres, og hvornår revisionen planlægges udført. Revisionsbesøget anmeldes telefonisk, og der aftales som hovedregel et indledende møde med udvalgte nøglepersoner.

For særøpgaver er detailplanlægningen anderledes. Det skyldes primært det forhold, at særøpgaver i modsætning til ovennævnte revisionsopgaver, som regel er forskellige fra opgave til opgave.

Der udarbejdes et kommissorium, når en særøpgave påbegyndes. Kommissoriet udarbejdes for at sikre, at opgavestiller og den interne revision er enige om den opgave, der skal løses. Af kommissoriet fremgår blandt andet formålet med gennemgangen, hvilke overordnede områder, der skal gennemgås og det forventede tidsforbrug for opgaven. Kommissoriet danner herefter grundlag for de revisionshandlinger, der skal udføres.

Afslutning

Denne gennemgang af IIAs standarder vedrørende planlægning viser, at Post Danmarks interne revision på de væsentligste områder følger IIA standarderne i forbindelse med planlægning af årets revisioner på såvel strategisk niveau som detailniveau.

Dette skyldes ikke en målrettet tilretning til IIA standarderne men det forhold, at IIA standarderne på en række områder giver vide rammer, idet standarderne skal kunne anvendes i en række forskellige lande med forskelligartet national lovgivning.

**Bagsmækken**

Oplysninger om Foreningen af Interne Revisorer

Foreningens adresse:

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

☎ 3375 6400 e-mail: soeren.kongsbo@post.dk	Søren Kongsbo Formand
☎ 3375 6402 e-mail: bcc@post.dk Telefax: 3332 9010	Bente Christensen Tilmelding til kurser.
☎ 7733 1409 e-mail: jga@sampension.dk	Jens Galsgaard Sekretær
☎ 7733 1465 e-mail: ano@sampension.dk Telefax: 7733 1477	Anne Nordberg Indmeldelse i Foreningen. Tilmelding til månedsmøder.

Foreningen af Interne Revisorers bestyrelsesmedlemmer:

Søren Kongsbo (formand) e-mail: soeren.kongsbo@post.dk	Post Danmark
Ane Marie Christensen (næstformand) e-mail: ane.marie.christensen@nordea.com	Nordea
Niels Thor Mikkelsen (kasserer) e-mail: nmi@danskebank.dk	Danske Bank
Jens Galsgaard (sekretær) e-mail: jga@sampension.dk	SAMPENSION
Tage Rasmussen e-mail: tra@asb.dk	Handelshøjskolen Århus
Claus Okholm e-mail: co@nykredit.dk	Nykredit
Vibeke Aggerholm e-mail: viag@gg8.dk	Kuwait Petroleum (Q8)

Bente Hallberg, Post Danmark, Intern Revision
☎ 3375 6408.

Indlæg til INFO

Artikler i INFO honoreres med 3 flasker rødvin.
Anmeldelser af hjemmesider, kurser, måneds-
møder m.v. honoreres med 2 flasker rødvin.

Næste nummer

Udkommer i april 2004.

Oplysninger om diverse hjemmesider

IIAs hjemmeside	www.theiia.org www.itaudit.org
IIA, DKs hjemmeside	www.iaa.dk
IIA, UK Chapter	www.iaa.org.uk

Jobannoncer

Jobannoncer for medlemmer kan bringes i INFO.
Helsides annoncer koster 2.000 kr.

Halvsides eller mindre annoncer koster 1.000 kr.

Annonceudkast sendes til foreningens adresse jf.
ovenfor.

For ikke medlemmer aftales prisen særskilt.

CIA-eksamen

Henvendelse angående CIA-eksamen samt forbe-
redelse hertil kan rettes til Tage Rasmussen.
Der kan søges yderligere oplysninger på IIA's
hjemmeside (se efterfølgende).



Illustration©MadsBerg2000

Oplysninger om mærkedage

Oplysninger om mærkedage bedes meddelt til:

Nye medlemmer

INFO byder velkommen til:

Siemens

Jan R. Svendsen

Forstædernes Bank

Thorkil Nielsen

Post Danmark

Martin Pedersen
Anders Nordskov Gabe
Jes Jensen
Solveig Petersen
Bente Hallberg
Jytte Fagerlin
Anja Mærsk Lund
Klaus Friis Myssen

Group 4 Falck

Lennart Dan Jensen

Danmarks Nationalbank

Sussie Gülstoft Frantzen
Tine Knigge Hylleberg
Marianne Ørum Thomsen

Nykredit

Mia Skak Rasmussen
Caroline Adolph
Mette Toft Mortensen
Kim Johnsen
Carsten Thorup
Mogens B. Hansen
Lars Bo Larsson
Torben V. Kolding
Richard O'Dwyer
Glenn Thunø
Simon Rath Jensen
Henrik Nielsen
Peer Højlund
Peter Donnerstag
Tim Højlund

Nordea Bank Danmark

Margit Gesner Sørensen
Connie Strømsted
Søren Thorhauge Stensvig
Kurt Skov
Krystyna Malgozata Rømer

Marianne Olsen
Grete Hougaard Loose
Heidi Kaare Lassen
Claus B. Jensen
Jens-Ulrik Funch
Birgit Duurloo
Svend-Erik Bruun
Brian Bordrup
Pernille Bertram
Erik Dahl Andersen
Ole Svenningsen
Claus Tormod Nielsen
Torben Lars Fugmann
Michael Alexander Trolle
Morten Olsen
Henrik Ibsen
Finn Nielsen
Ole Willy Henriksen
Finn Bloch
Torben Rasmussen
Jørgen Seierøe
Henrik Warberg
Jens Vandet
Johannes Nielsen
Annie Thomsen Lindegaard
Steen Flemming Frederiksen
Peter Starup Nielsen
Jens Oluf Andersen
Carsten Søgaard Feld
Erik Duus Nielsen
Frank Sundgaard Nielsen
Jens Anton Pedersen
Michael Bender Svenningsen

FIH Erhvervsbank

Christian C. Brun

SAMPENSION

Per Bouet
Lone Schwaner
Anne Nordberg

Danske Bank

Martin Kjær Andersen
Bent Iversen
Carsten Jyskov
Jacob Berg
Thomas Groth
Søren Saabye
Mari-Ann Egeskov Madsen
Henning Karved
Sten Brogaard
Carsten Sivertsen

Jørn Johannsen
Henning Bendixen
Esben Skau
Flemming Mæng
Klas Andreasen
Christian Carlsen
Tom Ejlsborg
Anette Malmbak
Jan Møiniche
Kim Michael Fromberg
Steen Jensen
Erik Poulsen
Ole Tarborg
Peter Ryyd
Peter Petersen
Carsten Møller Strandholt
Gert Nielsen
Jørgen Nesgaard
John Vintersbølle
Gustav Henriksen
Hasse Draggaard
Birgitte Rousing Svenningsen
Morten Bendtsen
Erik Fosgau
Uffe Jørgensen
Svend Snerle
Henrik Friis-Pedersen
Thomas Ramsgaard Poulsen

Danmarks Skibskreditfond
Pernille Lyng Müller

Skandinaviske Enskilda Banken
Christoffer Max Jensen



Illustration©MadsBerg2000



Indeks over artikler m.v., der er bragt i IIA-INFO, nr. 23- 25/2003		
Emne	Forfatter	IIA-INFO nr.
IIA standarder og vejledninger	Birgitte Svenningsen	23
Nye revisionsstandarder	Tina Aggerholm	23
Præsentation af en revisionsafdeling (BEC)	Flemming Rosenørn	23
Sarbanes-Oxley Act of 2002	Brian Christiansen	23
Vurdering af svagheder i de interne kontrolsystemer	Anette K. Laursen	23
WorldCom-sagen	Kåre H. Kristensen	23
Benchmarking	Jens Peter Thomassen	24
Finanstilsynets vejledninger om IT-sikkerheds- og kontrolforanstaltninger	Kim Stormly Hansen	24
God revisionsskik og etik indenfor intern revision	Niels Malta Rousing	24
Konsekvenser af Plus Forsikrings konkurs	Gert Stubkjær	24
Præsentation af IIA-standarder: Standard 2410	Frank Sundgaard Nielsen	24
Revision af SAP-systemer	Ulla Hansen	24
Anmeldelse af IT-sikkerhedskonference	Jørn Knudsen	25
Ledelsens forventninger til intern revision	Stine Bosse	25
Præsentation af IIA-standarder: Standard 2010, 2200-2240	Solveig Petersen	25
Putting "value adding" on the agenda – the Nordea way	Dag Andresen	25
Revisors uafhængighed – Nu og i fremtiden	Erik Stener Jørgensen	25
Revisionskomiteers rolle i Corporate Governance – Hvad med Danmark ?	Brian Benjamin Staalkjær	25

REDAKTIONEN ØNSKER ALLE

EN GLÆDELIG JUL

OG ET GODT NYTÅR



Illustration©MadsBerg2000