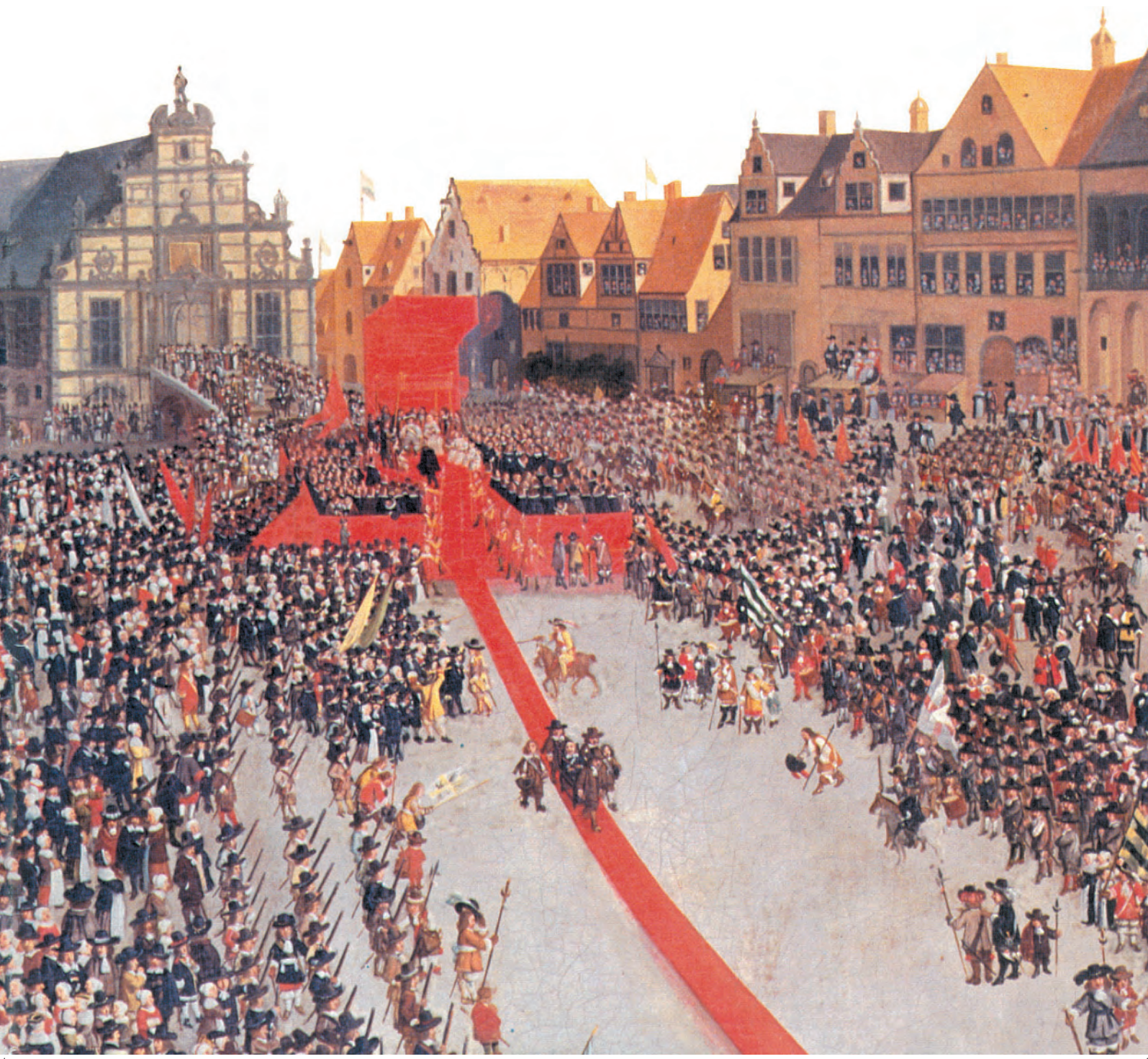


INFO





Vi søger mennesker med planer

Nordea har brug for mange forskellige kompetencer. Men vi står alle over for den samme udfordring. Vi forsøger at fjerne de finansielle barrierer, som står i vejen for vores kunder. Vi hjælper dem med at nå deres mål og realisere deres planer. Når de når deres mål, når vi vores.

Nordea er den førende finanskoncern i Norden og Østersøregionen. Vi gør det muligt for vores kunder at nå deres mål ved at tilbyde et bredt udbud af produkter, serviceydelser og løsninger inden for bank, kapitalforvaltning og forsikring.

Audit Managers til Nordens største finansielle koncern

Group Internal Audit søger Audit Managers. Group Internal Audit rapporterer direkte til bestyrelsen og er ansvarlig for at gennemgå og vurdere koncernens risikostyring, kontrol og corporate governance, herunder Basel II, IFRS og MiFID. I København er vi 35 kompetente og initiativrige medarbejdere, som sammen med vore 65 nordiske kolleger har et spændende og inspirerende arbejdsmiljø med stor vægt på åbenhed og fleksibilitet.

Du får ansvar for projekter på en række områder, som kreditter, investeringer, markets, livsforsikring, regnskabsprocesser og IT, og du får rig mulighed for selv at planlægge og gennemføre projekterne.

Du er cand.merc.aud., HD eller tilsvarende. Som person er du motiveret og udadvendt, og du har en naturlig evne til at skabe relationer til ledelse og medarbejdere i de enheder, du reviderer.

Udover en spændende hverdag i en international organisation tilbyder vi et intensivt kompetenceudviklingsprogram, og vi støtter dine ønsker om yderligere relevant uddannelse.

Vil du vide mere om jobbet, så kontakt Chief Internal Auditor Ane Marie Christensen på +45 33 33 10 75 eller +45 40 54 10 75.

Send din ansøgning elektronisk via vores jobside www.nordea.com/job senest 30. januar 2008.

INFOs redaktion:

Ansvarshavende redaktør:
 Chief Internal Auditor Ane Marie Christensen
 ☎ 33 33 10 75
 E-mail: ane.marie.christensen@nordea.com
 Nordea

Øvrig redaktion:

Seniorkonsulent Bente Hallberg
 ☎ 36 78 22 87
 E-mail: iia.redaktion@mail.dk
 Post Danmark

Revisor Brian Hansen
 ☎ 33 63 66 03
 E-mail: brh@nationalbanken.dk
 Danmarks Nationalbank

Revisor Henning Funck Nielsen
 ☎ 44 20 30 89
 E-mail: henning.nielsen@tryg.dk
 TrygVesta

Revisionschef Louise Claudi Nørregaard
 ☎ 33 74 80 13
 E-mail: lcn@pension.dk
 PensionDanmark

Revisor Birgitte R. Svenningsen
 ☎ 39 77 41 30
 E-mail: bsv@saxobank.com
 Saxo Bank

Audit Manager Pui Fong Yau
 ☎ 32 66 20 74
 E-mail: pui.fong.yau@danisco.com
 Danisco

Foreningens og redaktionens adresse:

Nordea Bank Danmark A/S
 Foreningen af Interne Revisorer (IIA)
 Att: Chief Internal Auditor Ane Marie Christensen
 Strandgade 3, PO Box 850
 0900 København C

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

**Indhold:**

Leder	2
Nyt fra bestyrelsen	2
Redaktøren	3
Uddannelsesaktiviteter	4
Gå-hjem-møder i IIA.....	5
Nyt fra IIA, Orlando.....	7
Artikler	
The Risk-Intelligent Internal Auditor.....	8
Ekstern revisions anvendelse af intern revisions arbejde	13
Self Assessment with Independent Validation in Nordea Group Internal Audit	20
Opdateret revisionsbekendtgørelse	23
Sydbanks samarbejde med udenlandske revisorer.....	26
Erfaringer med Revisorskolen.....	31
IIA Certifications overgår til Computer-Based Testing (CBT).....	32
Nye medlemmer	33
"Bagsmækken"	34
Indeks over artikler m.v., der er bragt i INFO, nr. 35, 36 og 37/2007	36

Besøg foreningens hjemmeside:

www.iia.dk



Leder

v/ Ole Kirkbak



Kravene til intern revision er store og stigende i takt med nye revisionsstandarder.

Vil den interne revision levere et arbejde, så ekstern revision kan anvende den interne revisions arbejde, som en del af deres dokumentation for den udførte revision, må vi se i øjnene, at vi må underkaste os de samme krav, som den eksterne revision er stillet over for i revisionsstandarder og interne firmastandarder.

I den netop udsendte ajourføring af revisionsbekendtgørelsen for finansielle virksomheder fremgår det i bilag 3 til bekendtgørelsen, inden for hvilke rammer den interne revision må udføre opgaver.

Formålet er at sikre den interne revisions uafhængighed af de aktiviteter, der revideres. Kravene svarer langt hen af vejen til de krav, der stilles til ekstern revision.

Indholdet af artiklerne i dette INFO underbygger på samme vis, som artiklerne i de seneste udgaver af INFO, det arbejde bestyrelsen igangsatte med sigte på at højne kvaliteten i det arbejde, der udføres af intern revision, således at revisionen sikres udført på et tilstrækkeligt højt niveau. Initiativerne fra bestyrelsen har bl.a. været udarbejdelse af templates og øget tilbud på uddannelsessiden.

En række interne revisioner har på det seneste været igennem en kvalitetssikring, enten via en selvevaluering eller en ekstern kvalitetskontrol. Erfaringerne hermed fremgår af en række artikler i INFO og har alle haft det formål at dokumentere, at de udfører deres revision uafhængigt og efter etiske retningslinier, der grundlæggende sikrer en kvalitet i revisionen.

For at intern revision kan leve op til kravene om uafhængighed, etik mv., samt kravene til kvaliteten af det udførte arbejde, er det nødvendigt, at de interne revisioner tager stilling til, hvordan det kan dokumenteres, at man lever op til de udstukne rammer. Skal intern revision have en fremtid, må der som minimum udføres en selvevaluering af egen organisation og udførelsen af revisionen.

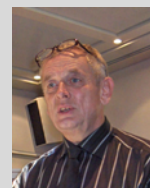
Som det fremgår af Nyt fra bestyrelsen, vil bestyrelsen fortsætte arbejdet med at facilitere kvalitetssikringen i medlemsbankerne.

God læselyst.



Nyt fra bestyrelsen

v/ Lars Kiertzner



IAs bestyrelse afholdt det årlige strategimøde den 23. november 2007. Mødet indledtes med et interessant oplæg om kommunikation og markedsføring ved informationschef Jens Bekke, Carlsberg. Indlægget gav god inspiration med hensyn til at gøre IIA mere synlig, til håndtering i relation til medier og herunder i den forbindelse også faldgruber. Det gælder i særlig grad om at finde en fælles historie med klare og spændende budskaber, der skal målrettes ”modtageren”.

På strategimødet behandledes også nedenstående emner:

IAs strategi og markedsføring vedrørende revisionskomiteer og Corporate Governance Statements

Formålet er at styrke eksisterende IR og udbrede kendskabet til IR med udgangspunkt i det voksende bestyrelsesansvar. Følgende konkrete projekter blev aftalt:

1. Brochure om IR i et corporate governance perspektiv
2. Emnedag/konference om revisionskomiteer/corporate governance, 8.direktiv
3. Deltagelse i Dansk Industri (DI) arrangement og andre lignende arrangementer
4. Udarbejdelse af artikler i eksempelvis RR, Børsen, JP, Berlingske, Nyt for Bestyrelsen, DI medlemsblad
5. Uddannelsesinstitutioner – temadag for cand.-merc.aud. studerende og gå hjem møder på uddannelsesinstitutionerne
6. Journalist indlæg på IIA's årskonference tilsvarende som på strategimødet.

Kvalitetssikring af intern revision – erfaringer, udfordringer, krav

Anne Rømer præsenterede regelsættet i følge IIA's standarder for henholdsvis ekstern kontrol (metode 1) og selvevaluering med ekstern kvalitetskontrol (metode 2), hvorefter Ane Marie Christensen præsenterede praktiske eksempler fra Danske Bank, Post Danmark og Nordea, der alle har været behandlet i en artikelseerie i INFO. Der var enighed om, at der er behov for en styrkelse af området. Der var ligeledes enighed om, at IIA skal facilitere kvalitetssikringen i medlemskredsen i form af en supplering af den eksisterende kvalitetsmanual med opdaterede checklister og guidelines.

Day to day business

Prioriteringen af deltagelse i internationale udvalg blev drøftet. Der var enighed om, at foreningen bør deltage i de årlige ECIIA generalforsamlinger. Vi bør også tilskynde medlemmerne til at deltage i internationale konferencer, herunder den internationale IIA konference 6.-9. juli 2008 i San Francisco og ECIIAs konference 19.-21. november 2008 i Berlin. Det er meget store konferencer, som formår at byde på de mest anerkendte foredragsholdere og trendsættere indenfor professionen.



Redaktøren v/ Ane Marie Christensen



I det forløbne år har INFO haft kvalitetssikring af intern revision som tema. Vi har behandlet emnet både ud fra en teoretisk og en praktisk synsvinkel, herunder har der været eksempler fra Danske Bank, Post Danmark og Nordea. I såvel Lederen og i afsnittet omkring Nyt fra bestyrelsen fremgår det, at der fortsat vil blive fokuseret på dette meget vigtige emne, og at det vil blive understøttet af initiativer fra bestyrelsen.

Næste års INFO vil helt sikkert blive præget af de ændringer, der er på vej i Revisorloven og anden lovgivning som følge af 8. direktiv, herunder særligt reglerne omkring revisionskomiteer. Det bliver spændende at følge denne udvikling, som ganske givet kommer til at betyde meget for vores profession.

Afslutningsvis skal jeg opfordre alle, der måtte have lyst til at gøre en indsats i INFO's redaktion til at tage kontakt med mig. Vi har plads til yderligere et par motiverede og energiske medlemmer. I den forbindelse skal jeg takke de nuværende medlemmer af redaktionen for en stor indsats i det forløbne år.

Vore læsere ønskes en glædelig jul og et godt nytår!



Uddannelsesaktiviteter v/ Birgitte Svenningsen



Gå-hjem-møder

Uddannelsesudvalget arbejder på nuværende med fastlæggelse af programmet for næste års gå-hjem-møder. Foreløbig er datoerne for gå-hjem-møderne planlagt for første halvår. Det drejer det sig om følgende datoer:

- 13. marts 2008**
- 24. april 2008**
- 15. maj 2008**
- 19. juni 2008**

Gå-hjem-møderne vil omhandle højaktuelle emner af interesse for enhver intern revisor, som løbende vil holde sin professionelle og faglige viden ajour.

Reserver allerede nu disse datoer i din kalender således, at du har mulighed for at deltage i møderne.



Foreningen sender indbydelser ud til gå-hjem-møderne ca. 2 - 3 uger før deres afholdelse.

Tilmelding til gå-hjem-møder skal foretages via foreningens hjemmeside www.iaa.dk under rubrikken "Uddannelse". Tilmeldingsfristen er angivet på hjemmesiden og vil typisk være ca. 1 uge før afholdelse af gå-hjem-mødet.

HUSK at framelde dig igen, hvis du bliver forhindret i deltagelse i et af møderne. Dette gøres også via hjemmesiden.



Kurser

MIS Training Institute

IIA har i efteråret 2007 haft stor succes med at afholde kurser i samarbejde med MIS Training Institute. I efteråret vedrørte kurserne Intern revisions rolle i Basel II og COSO/ERM Based Internal Auditing. Tilbagemeldingerne fra kurserne har været positive.

I 2008 vil samarbejdet fortsætte. Foreløbig er følgende kurser planlagt, men der vil formodentlig komme flere til.

04.03.2008- 05.03.2008	Process Flow Auditing
02.04.2008- 03.04.2008	Revisionsrapporter (Action Centred Internal Audit Reporting)

Fordelen ved kurserne i samarbejde med MIS er, at kurserne afholdes af højt kvalificerede undervisere til en fordelagtig pris.

Se yderligere informationer om kursusbeskrivelser mv. på www.iaa.dk, hvor der også skal foretages tilmelding.



Konferencer

Årskonferencen 2008 afholdes på Nyborg Strand. Uddannelsesudvalget har påbegyndt planlægningen. Uden at afsløre for meget kan det allerede nu siges, at det ser ud til at blive et spændende program.

28.05.2008- 30.05.2008	IAs årskonference 2008 afholdes på Hotel Nyborg Strand
---------------------------	--

Se yderligere informationer på www.iaa.dk



Certificeringseksamener

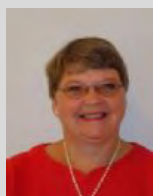
Gældende fra 2008 ændrer IIA eksamensformen i forbindelse med CIA, CGAP, CCSA og CFSA, således at den bliver mere moderne og tidssvarende. Det betyder, at der ikke længere er faste eksamensdatoer.

Se nærmere herom i artiklen "IIA Certifications overgår til Computer-Based Testing (CBT)" senere i dette blad.



Se yderligere information på IIAs hjemmeside
www.iiadk

Gå-hjem-møder i IIA v/ Bente Hallberg



12. september 2007 Revisionskomitéer



Til efterårets første gå-hjem-møde i Ingeniørforeningens Mødecenter havde foreningen inviteret professor, dr. jur. Jan Schans Christensen fra Københavns Universitet til at holde et foredrag om revisionskomitéer i danske selskaber.

Jan Schans Christensens foredrag omfattede bl.a. følgende emner:

- Den EU-retlige regulering af revisionskomitéer
- Hvilke opgaver skal revisionskomitéer løse?
- Hvilke krav stilles til revisionskomitéers valg og sammensætning
- Hvilke virksomheder skal have revisionskomitéer, og kan der undtages herfra?
- Den danske gennemførelse af EU-reguleringen
- Hvordan påvirker anvendelsen af revisionskomitéer ansvaret for bestyrelsens medlemmer?



Jan Schans Christensen

Det var et højst aktuelt emne, der blev gennemgået, og der var stor spøgelyst og mange kommentarer fra deltagere.



24. oktober 2007

Intern revision bygget op om operationel revision

Operationel revision har længe været et arbejdsområde for de interne revisionsafdelinger udenfor den finansielle sektor. En ændring af Revisionsbekendtgørelsen har åbnet mulighed for, at den interne revisionschef ikke underskriver årsrapporten. Der er også interne revisionsafdelinger i den finansielle sektor, som primært arbejder med operationel revision, således er f.eks. de interne revisionsafdelinger i såvel Codan som i Nordea bygget op om operationel revision.

Gå-hjem-mødet tog udgangspunkt i Finanstilsynets og IIAs definitioner af operationel revision. Herefter gennemgik foredragsholderne, hvordan man kan bygge en intern revisionsafdeling op omkring operationel revision ved eksempler fra henholdsvis Codan og Nordea.



Foredragsholdere var vicerevisionschef Gert Stubbkjær, Codan og afdelingsdirektør, CIA Anette K. Laursen, Nordea.

28. november 2007**Nyt fra Finanstilsynet**

Til årets sidste gå-hjem-møde havde foreningen inviteret specialkonsulent Pernille Dalby Nielsen og kon-torchef Stig Nielsen, Finanstilsynet til at fortælle om ændringerne til Revisionsbekendtgørelsen samt foretage en gennemgang af MiFID med fokus på revisio-nens rolle.

Følgende væsentlige ændringer i revisionsbekendtgø-relsen blev fremhævet:

- Ny grænse for intern revision (125 medarbejdere)
- Nyt bilag om intern revisions arbejdsopgaver
- Særregler ved værdipapirhandlere (erklærings-krav i protokollen for både intern og ekstern re- vision).

Gennemgangen af MiFID fokuserede på:

- Compliance og risikovurdering
- Interessekonflikter og beskyttelse af kundeaktiver
- Forhold til kunden
- Investorbeskyttelse
- Gennemsigtighed
- Indberetning af handler

Endvidere blev det oplyst, at Finanstilsynet snart ud- sender en vejledning til Lov om finansiel virksomhed §72 vedrørende god skik for værdipapirhandlere.

På gå-hjem-mødet overrakte foreningens næstformand Claus Okholm CIA-eksamensbeviser for bestået ek- sammen i foråret 2007 til (set fra venstre):

Søren Thorhauge Stensvig, Nordea

Peter Bache, Nordea

Aude Simon, GE Money Bank

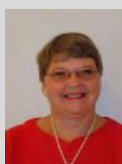
Endvidere fik **Aude Simon, GE Money Bank**, over- rakt eksamensbeviset for bestået CCSA-eksamen.



Foreningen ønsker tillykke



**Nyt fra IIA, Orlando
v/ Bente Hallberg**



Berlin 2008

ECIIA afholder conference i Berlin i perioden 20.11. - 21.11.2008.



IIA Training Calendar

March 17-19, 2008	General Audit Management Conference in Las Vegas, NV, USA
April 14-16, 2008	Gaming Conference in Las Vegas, NV, USA
June 2-4, 2008	Financial Services Conference in Atlanta, GA
July 6-9, 2008	The IIA's International Conference in SAN FRANCISCO
August 18-20, 2008	Governance, Risk, & Compliance in Palm Beach, FL
November 20-21, 2008	ECIIA Conference 2008 in Berlin

The Conference will offer you 4 key note speakers and 6 tracks.

These tracks are:

- Management of the Internal Audit Function
- Auditing in Eastern Europe
- IT Audit
- Quality Management
- Small and Medium-sized enterprises
- Fraud and Ethics

SAN FRANCISCO 2008

The IIA's International Conference 2008 July, 6-9, 2008



The Golden Gate Bridge spans the entrance into San Francisco Bay. International Orange was selected as the colour of the bridge because it increases visibility in the fog for passing ships.

Reminiscent of this beautiful bridge, The Institute of Internal Auditors (IIA) increases visibility for internal audit professionals worldwide. The IIA invites you to San Francisco to experience the Golden Gate of programs, events and exhibits of The IIA's International Conference 2008. Brilliant minds. Rich experiences. Golden opportunities. The IIA's International Conference 2008 – Your Golden Gate to Excellence.

Yderligere information kan ses på IIA's hjemmesider:

www.theiia.org og www.eciia.org



The Risk-Intelligent Internal Auditor

Nedenstående artikel har INFO's redaktion fået mulighed for at bringe efter venlig aftale med Eric Hespenheide, Global Managing Partner, Deloitte & Touche, Detroit. Deltagerne på vores Årskonference i maj måned i Århus vil huske, at Eric Hespenheide her var en af talerne. Eric regnes for en af verdens førende eksperter indenfor risk management og intern revision. Det ses af artiklen, at Eric har et lidt bredere syn på intern revisions rolle og funktion end sædvanligt og for finansielle virksomheder også tilladt her i landet (i henhold til revisionsbekendtgørelsen). Det ændrer dog ikke ved, at artiklen giver nogle inspirerende bud på, hvordan vi kan videreudvikle os til gavn og værdi for vores virksomheder.

Redaktøren

The Risk-Intelligent Internal Auditor

By Eric Hespenheide and Rick Funston
Deloitte & Touche LLP



Eric Hespenheide



Rick Funston

By now, the plot has a familiar ring: *Company plans ambitious new initiative. Specialized knowledge and expertise required. Priority: high. Resources: limited. Timeframe: ASAP.*

Chief audit executives (CAEs) across the land can anticipate the resolution: *Internal audit plays a leading role in getting the project off the ground.*

In recent years, internal audit has been called upon to help implement COSO, spearhead quality initiatives, advise on IT improvements, root out fraud, and assist with Sarbanes-Oxley compliance. Today, another undertaking has landed on the function's doorstep: enterprise risk management.

This effort may be the most challenging yet. The stakes are high: Companies that mismanage risk, paradoxically, place themselves at great risk. The spotlight is harsh: investors, analysts, and regulators are keeping a closer eye than ever before on corporate risk management practices. And the consequences of failure have never been greater: Just ask the businesses that were caught unprepared by Katrina; the video rental companies that didn't anticipate "on-demand" movie viewing; or the major airlines that failed to foresee the rise of the low-cost carriers.

Unfortunately, while the need for effective ERM is clear, internal audit's role in the process remains somewhat opaque. Substantial confusion exists within the profession over the proper role the function should play. And CAEs face significant pressure to quickly get it right.

ERM: The Misunderstood Acronym

When it comes to ERM, misunderstanding runs rampant. Indeed, of the many buzzwords currently circulating in the business community, "enterprise risk management" may be the most misunderstood of all. That's because much of what is portrayed as ERM is, in fact, a couple of letters shy of complete: Typical ERM programs involve neither the entire enterprise — instead being conducted in divisional or functional isolation — nor good management — usually addressing risk avoidance but ignoring the opportunity for rewarded risk-taking. With two out of the three ERM terms misapplied, that leaves only risk — and plenty of it, because a poorly understood and executed ERM program may be more dangerous than no risk management at all.

Instead, we suggest a focus on the principle of "*Risk Intelligence*" and the realization that plenty of risk management activities already take place in the company, but they may not be properly focused, integrated, or coordinated.

Risk Intelligence differs from typical ERM programs in significant respects: *Risk Intelligence* truly encompasses the business, breaking down the so-called "silos" that often arise within large, mature, and/or diverse corporations. *Risk Intelligence* augments the traditional definitions of risk management and its heavy emphasis on probability by placing significant weight on the notion of vulnerability. *Risk Intelligence* does not solely consider single events, but also takes into account risk scenarios and multiple risks in combination. *Risk Intelligence* is never viewed as a project, but rather is infused into the corporate culture, so that strategy and decision-making evolve out of a

risk-informed process, instead of having risk considerations imposed after the fact, if at all. And, most important, *Risk Intelligence* does not focus solely on risk avoidance, but also explicitly embraces risk-taking as a means to value creation.

The distinction is critical. *Risk Intelligence* not only readies a company to cope with, say, a massive IT failure, but also prepares the organization to respond to, for example, a surge in product demand. *Risk Intelligence* considers the failure to anticipate and react to a market opportunity to be as significant a risk as that of a natural disaster. By moving beyond the notion of risk aversion into the realm of rewarded risk-taking, *Risk Intelligence* aligns itself with the motto used by several elite military units across the globe: “Who dares wins.”

The stakes are enormous: Enterprises that are most effective and efficient in managing risks to both future growth and existing assets will likely, in the long run, outperform those that are less so.

Key Concept: Vulnerability vs. Probability

Traditional ERM comes up short in other areas as well. Take, for example, the notion of “probability”¹ so prevalent in most discussions of enterprise risk management. Most companies base their entire risk management program on the probability of certain negative events occurring. Yet a single question reveals a major weakness in the model:

What was the probability that two passenger jets would be crashed into the World Trade Center on 9/11?

Most would agree that the probability of such an occurrence was exceedingly slim; in fact, nothing even remotely similar had ever happened before. (Of course, the WTC had been attacked previously, but use of this particular method was unprecedented.) Yet the event did occur, and the results were catastrophic for thousands of people and scores of businesses. And therein lies the fault: probability works fine for things that regularly occur and for which we have compiled lots of data. But when dealing with events that have never occurred, or, as in the case of 9/11, perhaps had never even been imagined, probability’s fatal flaw is exposed.

¹ For the purpose of this article, the terms “probability” and “likelihood” are used only in the context of risk management. No relationship to these terms as defined and used in “Statement of Financial Accounting Standards No. 5” by the Financial Accounting Standards Board (“FASB 5”) is intended, stated, or implied.

Terrorist attacks provide just one example among many. According to “The Value Killers,” a study by Deloitte Research, most global companies that experienced a major loss of shareholder value did so as a result of scenarios that initially seemed “low probability” but that had a devastatingly high impact, including such events as the dot-com bust, the Asian financial crisis, Enron and other financial scandals, extreme weather/natural disasters, and oil price spikes.

Given the inherent weakness of probability models, we find it more helpful to think of risk in terms of vulnerability, before weighing probability. Consider the Hurricane Katrina example: How likely was it that a category 5 hurricane would blow ashore at the exact longitude and latitude necessary to breach the levees and devastate the city? Such a direct hit was unlikely; a few degrees in either direction would have spared the city. Yet, given the outcome, the fact that the chances in any given year were relatively remote is meaningless. Far more important was the city’s vulnerability to such an event, which, as the disaster unfolded, proved exceedingly high in virtually every respect, including process (e.g., poor evacuation plans), people (e.g., unclear chains of command), and systems (e.g. lack of backup communication systems).

The simple fact is — and this applies as equally to business as it does to emergency management — if a risk is relevant and extremely high impact, it should be addressed, regardless of remote probability.

(You should not interpret the above to mean that probability is not important. You can and should, for example, clear all the gasoline-soaked rags from the factory floor, and in doing so you can clearly reduce the probability of a catastrophic fire. But probability needs to assume its proper role in your overall risk assessment, and should be subordinated to the notion of vulnerability.)

Knocking Down Silos

The term “silos” describes the tendency of organizations to separate into autonomous segments based on geography or business function. In the extreme, each silo becomes a miniature ecosystem, with its own culture, jargon, and practices. Isolationism results: Treasury doesn’t talk to human resources; PR doesn’t interact with IT; legal doesn’t mesh with accounting.

The impact on risk management can be significant. Why? Because risk doesn’t recognize these artificial boundaries. Consider, again, the recent Deloitte Research study, “The Value Killers.” This in-depth anal-

ysis of value loss at global 1000 companies revealed that, during the past decade, more than half of these businesses experienced a sudden and precipitous drop in share price (20 percent or more in one month or less); some of the stocks never recovered. More than 80 percent of the losses were due to the interaction of multiple (cross-silo) risks.

From this silo state a host of problems can arise: duplication of effort; increased burden on the business; lack of risk intelligence sharing; and perhaps unwitting acceptance of risk. All of which can make it difficult — if not impossible — to obtain an accurate and comprehensive view of the nature and level of risk that the entire company is actually exposed to.

However, one characteristic of silos merits preservation: the thorough knowledge and understanding of specific (albeit limited) risks that are often contained in these isolated units. Indeed, more than ever, deep risk specialization is required, but what's often missing in a "siloed" environment is close communication, information sharing, and the leveraging of lessons learned.

This inclination for separation may be more widespread than commonly thought. According to a 2003 survey of financial services executives by the Global Association of Risk Professionals, more than half of the respondents said their firm used entirely separate systems to assess and address operational risk and credit risk. Only 10 percent reported that they had integrated technology that covers both sets of risks.

Of course, without a comprehensive view (what is sometimes referred to as a "portfolio" view), you can't really understand and manage the true risks facing the company. Or, to put it in terms more readily understood by judges and juries: Without this risk-intelligent portfolio view, it will be exceedingly difficult for board members and senior executives to fulfill their due care and due diligence responsibilities of oversight.

Parsing Risk

Some executives and boards mistakenly perceive their responsibility to address risk as a duty to avoid risk. In fact, the opposite holds true. Avoid risk and you will likely also avoid success. Informed risk-taking for reward — what we refer to as "rewarded risk" — is the cornerstone of capitalism and essential for competitive advantage. (In contrast is the term "unrewarded risk," which represents the traditional domain of risk management: value preservation and the protection of existing assets.)

Note that the decision to embrace or avoid risk should not be viewed as either/or choice. Differing circumstances call for different responses. Sometimes you might bet the farm; other times you may hunker down in the storm cellar. Whichever path is chosen, it should be done so deliberately as a carefully considered business decision.

Part of your due care responsibilities involves understanding the nature of risk. Unlike the proverbial rose, a risk is not a risk. Critical distinctions must be made between two types: inherent and residual.

"Inherent" refers to the risk that exists before you address it; i.e., the risk to your company in the absence of any actions you might take to alter either the risk's likelihood or impact. Every company in every industry faces inherent risk; not every company manages it effectively.

"Residual" risk is also known as your "exposure"; i.e., the risk that remains after you develop your plans to respond to the inherent risk. Companies only face residual risk if they have addressed inherent risk.

The Risk Intelligent organization addresses both inherent and residual risk. This process puts both the executives and the board in a better position to evaluate the level of exposure and then decide whether or not to accept the exposure.

Decent Exposure

And, of course, determining an acceptable level of exposure represents the crux of the matter, for management and boards alike. When an investor in an annual meeting (or, in the nightmare scenario, an opposing attorney in a trial) questions you about your diligence around risk, you should be able to reply that your company's risk exposure was known and analyzed, and the decision to accept that exposure was made on an informed and deliberate basis.

Nobody can reasonably expect you to be right all the time; inevitably, some of the careful bets you place will lose. But every stakeholder can reasonably expect and insist that you make the best decision you can, weighing the evidence and options at your disposal. This is what is meant by due care and due diligence in risk management. But even more important, this is what can lead your company to success. We've said it before, but it bears repeating: In the long run, Risk Intelligent organizations will likely outperform those that are less effective and efficient in risk/reward management.

Risk Intelligence: Lessons Learned

Elevating your company's risk management practices to the higher state of *Risk Intelligence* will take effort. But in the end, breaking down institutional barriers, broadening the risk universe, and adding rewarded risk-taking to the mix can be well worth the time expended.

In a recent webcast with two of Deloitte & Touche LLP's *Risk Intelligence* clients, we asked executives from a global chemical company and a multinational manufacturing company to share the wisdom they had accumulated in the process of creating their risk-intelligent organizations. Each executive responded to the question "What practical suggestions can you offer other companies for becoming risk intelligent?" Here's the advice they presented:

- **Get top-level support:** If you don't have the board and the C-suite behind the effort, your effort will likely stall. Make a presentation to the board. Talk it up with other executives in settings both formal and informal. Pass along relevant articles and whitepapers. Find a fellow evangelist — another senior executive who supports the *Risk Intelligence* effort passionately. Make sure that company goals reflect your *Risk Intelligence* agenda.
- **Create a Steering Committee:** Recruit a few of the top managers who are energized and motivated by the notion of effective risk management. Use the steering committee to drive the alignment and consistent application of goals and processes throughout the company.
- **Communicate Across the Organization:** Once upper management has bought in, diffuse information about your *Risk Intelligence* effort throughout the organization. Avoid the "project" mindset; instead, set your sights on weaving *Risk Intelligence* throughout the organizational fabric. The process starts with communication about the goals and the importance of getting risk right.
- **Take Your Time:** Don't rush the process. Plan carefully and implement diligently. Set milestones and track against them. Periodically review your progress (and setbacks) and adjust your game plan accordingly.

Role Playing

If you are a CAE overseeing a large, well-endowed internal audit function in a mature organization, and if your company also maintains a separate risk function headed by a chief risk officer, you find yourself in an enviable position. The role of your internal audit

group can be unambiguously delineated; you'll have few concerns over independence and will enjoy a comfortable safety zone between safe advisory responsibilities and problematic decision-making activities.

Unfortunately, our experience tells us that few CAEs find themselves so optimally situated. More typical are those employed in resource-constrained functions; or in smaller organizations with more overlapping responsibilities; or in companies without separate risk officers and functions; or in corporations where management hasn't fully grasped the imperative of proper risk management.

Our internal audit consulting work with hundreds of companies has also yielded another insight: A universally applicable role for internal audit regarding risk management can never be definitively stated. Virtually unlimited permutations are possible, with none necessarily right or wrong. What works best and makes sense for one organization may be wholly inappropriate for another.

That revelation, of course, will provide little solace to the CAE trying to sort it all out.

The Risk-Intelligent Internal Auditor

Most internal auditors will acknowledge that their function is the right choice for the risk management job. Internal auditors, almost by definition, already possess good risk assessment skill-sets, and most have a reasonably broad understanding of risk principles.

Yet internal audit — and the company at large — can benefit from a broader view. Risk assessments should go beyond auditable risk items. Financial risk commanded a great deal of attention during the early years of Sarbanes-Oxley; but today, a wider range of risks that can have a significant impact on value in the organization should also be considered.

Internal audit can also play another important role in the *Risk Intelligent* organization: helping the board fulfil its risk oversight responsibilities. Never have the stakes been higher for directors, and never has the board had greater need for independent evidence that risk is being properly managed. Internal audit, of course, can be one source of this information.

A simple series of questions can help management and boards determine the *Risk Intelligence* of their current risk assessment model:

- Do you assess primarily risks, entities, processes, or systems or all of these?
- Do you differentiate between rewarded and unrewarded risk?
- Do you assess impact and vulnerability?
- Do you allocate audit resources to highest impact and most likely risks?
- Do you clearly differentiate between inherent and residual risk?
- Do you provide assurance on the effectiveness of controls to address high impact/ low likelihood events?
- Do you address scenarios and series of events, not just individual events?

Risk Management According to the IIA

According to the Institute of Internal Auditors, an important responsibility of internal audit is determining that risk management is appropriately addressed by the board and management. According to the IIA, "Internal auditing's core role with regard to ERM is to provide objective assurance to the board on the effectiveness of an organization's ERM activities to help ensure key business risks are being managed appropriately and that the system of internal control is operating effectively."⁸

Thus, according to the IIA, a risk-focused internal audit function will engage in the following basic activities²:

- providing assurance on risk management processes
- providing assurance that risks are correctly evaluated
- evaluating risk management processes
- evaluating the reporting of key risks
- reviewing the management of key risks.

Some companies may wish to have their internal audit department take on a more active role regarding risk management. In such cases, the IIA considers the following roles permissible:

- facilitating identification and evaluation of risks
- coaching management in responding to risks
- coordinating ERM activities
- consolidating the reporting on risks
- maintaining and developing the ERM framework
- championing establishment of ERM
- developing risk management strategy for board approval.

² Institute of Internal Auditors, "The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management," Sept. 29, 2004.

While participation in risk management activities is clearly a desirable role for internal audit, care should be taken to maintain independence and objectivity. The board of directors and the management team should retain full responsibility for risk management; internal audit should limit itself to an advisory role, if practicable.

Questions Every Risk-Intelligent Internal Auditor Should Ask

To lay the groundwork for Risk Intelligence at your organization, start with this set of questions. Solicit the viewpoints of management, the board, and the audit committee as you compile your responses:

- What new policies and processes related to risk should be instituted into the organization, based on what is already known about risk?
- What is the company's risk appetite and how does that impact the way risk is assessed and communicated?
- What risks have a high impact on value and need to be communicated, monitored, and reported on?
- What functions in the organization should be feeding information to those who have the authority and responsibility for taking risk on behalf of the enterprise?
- How can the organization manage risk in an intelligent way? What functions need to contribute more to the process? What systems need to be put in place to better understand risk?

Steps toward Risk Intelligence

Internal audit has a unique role to play in the *Risk Intelligent* organization. While remaining cognizant of the fact that management and the board "own" risk, internal audit can provide guidance and assurance that risk is being properly managed.

The process begins by broadening the scope of risks to be addressed. The *Risk Intelligent* internal audit function considers individual risks, entities, processes, and systems. Of course, the scope should not be expanded indiscriminately: areas of high vulnerability and impact should receive particular emphasis.

As noted above, it is important to break down risk into its component parts; internal audit should differentiate between rewarded and unrewarded risk, and between inherent and residual risk.

And, perhaps most important, diligent efforts should be made to break down institutional barriers, to elimi-

nate the risk management “silos” that often appear within corporations. Only through communication and coordination can a full range of risks be addressed, including the potential interactions among specific risks to entities, processes, and systems that often cause major shareholder loss.

Internal audit functions that accomplish the above can truly be deemed *Risk Intelligent*.



Eric Hespenheide serves as the Global Managing Partner of Deloitte & Touche LLP's Internal Audit Services practice. He can be reached at 313-396-3163 or ehespenheide@deloitte.com. Rick Funston is the National Practice Leader, Governance and Risk Oversight, at Deloitte & Touche LLP. He can be reached at 313-396-3014 or rifunston@deloitte.com.



Ekstern revisions anvendelse af intern revisions arbejde

Af statsautoriseret revisor Anders Duedahl-Olesen og statsautoriseret revisor Lene Petersen, KPMG



Anders Duedahl-Olesen



Lene Petersen

Indledning

Kravene til ekstern og intern revisions arbejde er blevet skærpet de seneste år som følge af mere komplekse regnskabs- og revisionskrav, herunder implementeringen af nye revisionsstandarder. Ligeledes er opmærksomheden omkring revisors arbejde øget som følge af de store erhvervsskandaler indenfor det seneste årti, og i tilknytning hertil er der etableret Revisortilsyn med blandt andet ekstern kvalitetskontrol af den eksterne revisions arbejde.

I denne artikel fokuserer vi på ekstern revisions anvendelse af intern revisions arbejde i virksomheder, der er omfattet af Finanstilsynets Bekendtgørelse om revisionens gennemførelse i finansielle virksomheder m.v. samt finansielle koncerner (Revisionsbekendtgørelsen).

Der er i Danmark en lang tradition for, at ekstern revision for en stor dels vedkommende anvender arbejde udført af intern revision. Opgavefordelingen fastlægges altid individuelt mellem ekstern og intern revision og afhænger blandt andet af intern revisions kompetencer samt kapacitet, og fastlægges i revisionsaftalen mellem ekstern og intern revision. Indenfor rammerne af Revisionsbekendtgørelsen fastlægges intern revisions opgaver og beføjelser i funktionsbeskrivelsen, der skal godkendes af virksomhedens bestyrelse.

Referencerammen

Lovgivningen m.v. for revision af finansielle virksomheder omfatter blandt andet Lov om statsautorise-

rede og registrerede revisorer, Aktieselskabslovens kapital 11, Lov om finansiel virksomhed kapital 13, Revisionsbekendtgørelsen og gældende revisionsstandarder (RS'er), som udgives af Foreningen af Statsautoriserede Revisorer (FSR). Revisionsstandarderne udarbejdes i overensstemmelse med International Standards on Auditing (ISA), som udsendes af International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). De danske standarder tilpasses danske forhold, hvor dansk lovgivning stiller skærpede krav til de danske revisorer, f.eks. vedrørende udarbejdelse af revisionsprotokol. Se figur 1 for en oversigt over vedtagne danske revisionsstandarder mv.

Ekstern revision skal sikre, at revisionsarbejdet lever op til kravene i de relevante revisionsstandarder. Ekstern og intern revision skal derfor drøfte, hvilke standarder intern revision skal følge.

Ekstern revision kan være underlagt interne firma-standarder, som skærper kravene til revisors arbejde eller dokumentation i forhold til de regler, som fastlægges i RS'erne. Såfremt sådanne forhold er gældende, vil intern revision eventuelt også skulle overholde disse skærpede regler, såfremt ekstern revision skal anvende intern revisions arbejde. Dette reguleres hensigtsmæssigt gennem revisionsaftalen.

Ekstern revision er ligeledes underlagt "Retningslinjer for revisors etiske adfærd (Etiske regler for revisorer)". Retningslinjerne er udarbejdet på grundlag af IFAC's "Code of Ethics for Professional Accountants", som FSR er forpligtet til at implementere i Danmark. De etiske regler giver retningslinjer for ekstern revisors uafhængighed, kompetencer, fortrolighed og professionelle adfærd. For at ekstern revision kan basere sit arbejde på intern revisions arbejde, skal intern revision i videst muligt omfang følge retningslinjerne for etisk adfærd.

Samarbejde mellem ekstern og intern revision

Overvejelser om brugen af intern revisions arbejde

Ekstern revision skal under planlægningen af revisionen overveje, om der kan opnås revisionsbevis på grundlag af arbejde udført af intern revision. Ekstern revision skal ved vurderingen tage udgangspunkt i RS 610 "Stillingtagen til intern revisions arbejde".

Kvaliteten af det af intern revision udførte arbejde afhænger af medarbejdernes kompetencer. For at ekstern revision kan anvende intern revisions arbejde, kræver det, at intern revision har en ajourført viden

vedrørende RS'er, regnskabskrav og andre lovkrav gældende for virksomheden.

Intern revisions uafhængighed af virksomheden er ligeledes et væsentligt forhold, som ekstern revision skal vurdere. Bilag 3 til Revisionsbekendtgørelsen uddyber bestemmelser for intern revisions opgaver og adfærd med det formål at sikre intern revisions uafhængighed af virksomheden.

Ekstern revision skal i revisionsprotokollatet til årsrapporten tage stilling til, om intern revision fungerer uafhængigt af den daglige ledelse.

Revisionsaftalen

Samarbejdet mellem ekstern og intern revision tager udgangspunkt i en revisionsaftale om arbejdsfordelingen. Såfremt den interne revisionschef påtegner årsrapporten vil denne dog altid skulle deltage i revisionen af væsentlige og risikofyldte områder, jf. Revisionsbekendtgørelsen § 15, stk. 2.

Revisionsaftalen bør indeholde punkter som:

- Referencerammen for revisionen (jf. afsnit ovenfor)
- Fordeling af arbejdsopgaver indenfor de enkelte områder
- Kommunikation mellem ekstern og intern revision, herunder vedrørende udveksling af information om den udførte revision mv.
- Fastsættelse af relevante deadlines
- Gennemgang af intern revisions revisionsplanlægning
- Ekstern revisions gennemgang af intern revisions arbejdsopgaver, herunder dokumentationskravene i intern revisions arbejdsopgaver.

Ved revisionen af væsentlige og risikofyldte regnskabsposter skal ekstern revision deltage heri, og ekstern revision skal selvstændigt tage stilling til væsentlige skøn foretaget af ledelsen.

Planlægning af revisionen

Informationsindsamlingsprocessen

Der er de seneste år kommet mere fokus på planlægningsfasen, herunder at revisor skal opnå indsigt i virksomhedens forhold og herudfra planlægge sin revision på den mest effektive måde. På dette område vil intern revision ofte have gode muligheder for at give input til ekstern revision, idet intern revision via

sin placering i virksomheden naturligt vil have et godt kendskab til virksomhedens forhold samt have hurtigere adgang til fremskaffelse af intern information end ekstern revision. Derfor er et godt samarbejde mellem ekstern og intern revision under planlægningsfasen en forudsætning for en effektiv revisionsproces.

Informationsindsamlingsprocessen skal være en kontinuerlig og interaktiv proces, således at der under hele revisionen opnås forståelse for virksomhedens forhold og reageres herpå. Reaktionerne kan være ændring af revisionsstrategien, tilpasning af teamet ved f.eks. at tage eksperter med på teamet til gennemgang af komplekse forhold, udvidelse af stikprøvestørrelser, indhentelse af en større andel af eksterne beviser, betydning for vurderingen af opnåede revisionsbeviser, indflydelse på rapporteringen med videre. Kommunikation mellem ekstern og intern revision omkring opnået viden er vigtig, således at begge parter udfører den mest effektive revision.

Under informationsindsamlingsprocessen skal revisor opnå kendskab til virksomhedens interne kontroller, herunder for at kunne foretage en vurdering af risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskabet. Interne kontroller omfatter kontrolmiljøet i virksomheden, virksomhedens risikovurderingsproces, informations-systemet, kontrolaktiviteter og overvågningen af kontrollerne. I RS 315 bilag 2 gives en beskrivelse af de enkelte elementer under intern kontrol.

Under informationsindsamlingsprocessen skal revisorerne desuden indsamle information omkring den for virksomheden gældende regnskabsmæssige begrebsramme, herunder om regnskabet aflægges efter en regnskabsbekendtgørelse, IFRS eller ÅRL, om virksomheden er underlagt særregler for børsnoterede virksomheder, regler udstedt af Finanstilsynet eller anden særlovgivning. I denne fase er det væsentligt, at der indsamles information omkring ændrede regler i forhold til tidligere års revision, idet regelsættet for børsnoterede henholdsvis finansielle virksomheder ofte ændres.

Planlægningsdokumentet

Der skal fastlægges en overordnet revisionsstrategi for opgaven, som kan udmøntes i en revisionsplanlægning for de enkelte regnskabsposter. Revisionsplanen omfatter en detaljeret planlægning af arten, den tidsmæssige placering og omfanget af de revisionshandling, som de enkelte medarbejdere skal udføre, herunder opgavefordelingen mellem intern og ekstern revision.

Intern og ekstern revision udarbejder hver sin revisionsplan. Begge parter skal i planlægningsfasen have indsigt i modpartens arbejdsopgaver og deadlines, således at dobbeltarbejde undgås, og rapportering kan ske rettidigt. Der skal opnås enighed om revisionsstrategien, således at begge parter arbejder i samme retning. Såfremt intern revision f.eks. vurderer, at et område skal revideres ved substansrevision og hermed af ekstern revision, og denne modsat mener, at der kan opnås revisionsbevis ved systemrevision, som er aftalt udført af intern revision, vil revisionen ikke blive udført effektivt. Derfor er kommunikation i planlægningsfase, herunder ekstern revisions adgang til intern revisions planlægningsdokumenter, meget vigtig for en effektiv revision.

Detailplanlægningen tager udgangspunkt i overvejelser omkring væsentlighed og risiko, således at revisionen gennemføres så den største arbejdsindsats tildeles regnskabsposter, hvor risikoen for væsentlig fejlinformation er størst. Desuden planlægges revisionen, således at der indhentes stærke revisionsbeviser på områder med høj risiko. Stærke revisionsbeviser beskrives i RS 500 afsnit 9.

Intern revision skal i sin detailplanlægning fastlægge, hvilke interne kontroller, der skal testes samt fastlægge stikprøvestørrelsen. Før det besluttes, hvilke kontroller, der skal testes, skal det vurderes, om de af virksomheden implementerede kontroller kan give revisionsbevis. Såfremt en kontrol ikke er fornuftigt udformet, f.eks. fordi den gennemføres af den person, som oprindeligt har udført opgaven, vil der ikke opnås revisionsbevis fra kontrollen. Fastlæggelsen af hvilke kontroller, der skal testes, bør foregå i samarbejde med ekstern revision, da resultatet heraf har betydning for omfanget af substansrevisionshandlingerne. Det skal af intern revisions arbejdsplaner tydeligt fremgå, hvilke interne kontroller, der er foretaget test af, samt hvad resultatet af testen har været.

Intern revisions planlægning af revisionsindsatsen på de enkelte regnskabsposter kan hensigtsmæssigt fastlægges i en revisionsmatrix, se figur 2.

Der skal i revisionen indbygges et element af uforudsigelighed. Uforudsigelighed kan være uanmeldte beholdnings- eller filialbesøg eller indhentelse af bekræftelser fra eksterne parter.

Overvejelser om besvigelser i planlægningsfasen

Efter en række erhvervsskandaler er der kommet øget fokus på besvigelser (fejlinformation i regnskabet som følge af regnskabsmanipulation og fejlinformation i

regnskabet som følge af misbrug af aktiver). Heraf er det normalt alene fejlinformation som følge af regnskabsmanipulation, som kan medføre risiko for væsentlige fejl i regnskabet.

Besvigelser skal være en integreret del af revisionen og skal indgå i alle faserne af revisionsprocessen. I planlægningsfasen skal revisionsteamene vurdere, hvilke besvigelserisikofaktorer, der er og på regnskabspostniveau planlægge, hvorledes revisionen kan afdække disse risici. Desuden skal det i planlægningsfasen undersøges, hvorledes ledelsen fører tilsyn med virksomheden, og hvorvidt virksomheden har et system til indrapportering af mistanke om og konstaterede besvigelser.

Der skal være kommunikation mellem ekstern og intern revision omkring besvigelserisikofaktorerne, således at revisionen kan foretages effektiv. RS 240 giver i bilag 1 eksempler på besvigelserisikofaktorer, i bilag 2 eksempler på mulige revisionshandlinger der kan adressere de vurderede besvigelserisici og i bilag 3 eksempler på omstændigheder der indikerer muligheden for besvigelser.

Udførelse af revisionen

Test af kontroller

Der er i planlægningsfasen foretaget vurdering af, hvilke kontroller, det vil være hensigtsmæssigt at teste, herunder om kontrollerne er udformet hensigtsmæssigt. Når det testes, om kontroller er effektive, skal der udtages tilstrækkelige stikprøver til, at det kan konkluderes, om kontrollen har været effektiv i hele regnskabsperioden. Beslutningen omkring stikprøvestørrelsen skal tages i samarbejde med ekstern revision, idet denne kan være underlagt firmainterne regler for stikprøvestørrelse og udtagelsesmetode.

Når kontroller skal testes, er det ikke tilstrækkeligt at forespørge medarbejderne, om testen eksisterer og er effektiv. Der skal udføres arbejder, som giver bevis for, at kontrollen rent faktisk er effektiv.

Revisionens arbejdsrapporter vedrørende test af kontroller skal omfatte dokumentation for, at kontrollen er hensigtsmæssigt udformet, samt at testen har været effektiv i hele regnskabsperioden.

I efterfølgende år skal revisor overveje, om der kan opnås revisionsbevis fra kontroller, som er testet i tidligere år. Revisor skal i givet fald undersøge, om kontrollerne er ændret, herunder om de stadig udføres af de samme medarbejdere. På områder, hvor kontroller-

ne formindsker en betydelig risiko for fejl i regnskabet, skal kontrollerne testes årligt. Øvrige kontroller kan testes efter en turnusplan, hvor de enkelte kontroller testes hvert 3. år.

Analytiske handlinger

Analytiske handlinger kan anvendes i såvel planlægningsfasen, udførelsesfasen samt ved afslutningen af revisionen. Analytiske revisionshandlinger kan i udførelsesfasen give revisionsbevis på områder, hvor detailtests ikke kan give overbevisning, f.eks. hvor der er store transaktionsstrømme såsom renteindtægter.

Når det beslutes at udføre analytiske handlinger på et område, skal det inden analysearbejdet påbegyndes, foretages vurdering af det forventede resultat. Såfremt det endelige resultat afviger fra det forventede, skal der indhentes en begrundelse hos ledelsen. Såvel forventninger, som resultat og ledelsens bemærkninger skal fremgå af revisors arbejdsrapporter.

Substanshandlinger

Der skal uanset risikovurderingen altid foretages substansrevision for alle væsentlige transaktionstyper, balanceposter og oplysninger. Ekstern revision skal deltage i revisionen af alle væsentlige og risikofyldte områder. Såfremt intern revision påtegner årsrapporten, vil denne ligeledes skulle deltage i revisionen af alle væsentlige og risikofyldte områder. Det skal derfor mellem intern og ekstern revision aftales, hvorledes substansrevisionshandlingerne foretages og af hvem.

Overvejelser omkring besvigelser i udførelsesfasen

Overvejelser omkring besvigelser (regnskabsmanipulation) skal som nævnt være en integreret del af revisionen. I udførelsesfasen skal der udføres revisionshandlinger, som afdækker de i planlægningsfasen identificerede risici for besvigelser vedrørende de enkelte regnskabsposter.

I udførelsesfasen skal medarbejderne på alle niveauer i virksomheden desuden forespørges om deres kendskab til/mistanke om begåede besvigelser og besvigelserisici. Desuden skal revisor forespørge de enkelte medarbejdere, om de af deres overordnede på noget tidspunkt er blevet bedt om at foretage uforklarlige posteringer, f.eks. i forbindelse med en månedsafslutning.

Intern revision vil ofte have gode muligheder for at foretage disse forespørgsler, idet de under informati-

onsindsamlingsprocessen og under revisionen af interne kontroller samt ved filialbesøg kommer mere rundt i organisationen end ekstern revision gør.

Afslutning af revisionen og rapportering

Ekstern revisions gennemgang af intern revisions arbejdspapirer

Der skal under udførelsen af intern revisions arbejde udarbejdes arbejdspapirer, som efter intern gennemgang kan gennemgås af ekstern revision. Ekstern revision har behov for at gennemgå intern revisions arbejdspapirer løbende i revisionsprocessen, således at ekstern revision kan anvende arbejde udført af intern revision. Det er derfor vigtigt for processen, at intern revision får afsluttet sine revisionsopgaver rettidigt og får udarbejdet revisionsdokumentation, hvor udført arbejde, overvejelser samt konklusioner fremgår, således at arbejdspapirerne umiddelbart kan gennemgås af ekstern revision, jf. RS 230 afsnit 7. Intern revision skal udarbejde sine arbejdspapirer, således at ekstern revision opnår revisionsbevis ved gennemgangen af disse.

Ekstern revision vil ikke nødvendigvis skulle gennemgå samtlige arbejdspapirer, men kan vælge kun at gennemgå arbejdspapirer vedrørende revisionen af regnskabsposter med høj risiko for væsentlige fejl. Derfor vil især konkluderende arbejdsnotater være af interesse for ekstern revision. Konkluderende arbejdsnotater skal gennemgås af den interne revisionschef eller en anden ledende medarbejder i intern revision. Gennemgangen skal dokumenteres.

Løbende kommunikation mellem ekstern og intern revision

Såfremt intern revision under revisionen konstaterer væsentlige fejl og mangler, f.eks. i forretningsgange eller interne kontroller, skal ekstern revision straks kontaktes, således at rapportering til ledelsen kan foretages.

Revisionsprotokollen

Intern og ekstern revision skal udarbejde hver sin revisionsprotokol. Der bør dog ikke være forskel på de områder, som parterne har vurderet som væsentlige områder, og der bør ikke være uenighed omkring konklusionerne af det udførte arbejde.

Revisionspåtegning(er)

Bestyrelsen beslutter, hvorvidt den interne revisionschef skal påtegne årsrapporten. Såfremt dette er tilfældet, skal ekstern og intern revision kommunikere omkring indholdet af revisionspåtegningerne. Parterne bør være enige om, hvorvidt der skal tages forbehold eller indsættes en supplerende oplysning i revisionspåtegningerne.

Af intern revisions revisionspåtegning skal det fremgå, at den interne revision har deltaget i væsentlige og risikofyldte områder samt konklusionen herpå.

Afslutning

Som følge af, at ekstern revision ofte basere en væsentlig del af sin revision på det af intern revision udførte arbejde, er kommunikationen mellem parterne en meget væsentlig faktor for udførelsen af en effektiv revision. Herunder er rettidig udarbejdelse af tilstrækkelig dokumentation en forudsætning for at ekstern revision kan anvende arbejde udført af intern revision. Desuden er det vigtigt, at intern revisions arbejde er udarbejdet på grundlag af det regelsæt, som ekstern revision er underlagt.

Figur 1: Regelsæt gældende for eksterne revisorer

Revisionsstandarder	Navn	Seneste ajourføringsdato
RS 1	Kvalitetsstyring i firmaer som udfører revision og review af historiske finansielle oplysninger, andre erklæringsopgaver med sikkerhed samt beslægtede opgaver	September 2007
RS 200	Målet med og generelle principper for revision af regnskaber	September 2007
RS 210	Indhold af revisionsaftaler	September 2007
RS 220	Kvalitetsstyring i forbindelse med revision af historiske finansielle oplysninger	November 2005
RS 230	Dokumentation	Maj 2007
RS 240	Revisors ansvar for at overveje besvigelser ved revision af regnskaber	Januar 2006
RS 250	Overvejelse af lovgivningen ved revision af et regnskab	Oktober 2006
RS 260	Kommunikation af revisionsmæssige forhold til virksomhedens øverste ledelse	Oktober 2006
RS 265	Revisionsprotokollen	Marts 2002
RS 300	Planlægning af revision af regnskaber	Marts 2006
RS 315	Forståelse af virksomheden og dens omgivelser og vurdering af risici for væsentlig fejlinformation	Marts 2005
RS 320	Væsentlighed ved revision	Maj 2007
RS 330	Revisors handlinger som reaktion på vurderede risici	September 2007
RS 402	Revisionsmæssige overvejelser vedrørende virksomheder der anvender serviceleverandører	Juli 2006
RS 500	Revisionsbevis	Marts 2005
RS 501	Revisionsbevis – yderligere overvejelser ved specifikke forhold	Juli 2007
RS 505	Eksterne bekræftelser	Oktober 2006
RS 510	Førstegangsrevision – primobalancer	Oktober 2006
RS 520	Analytiske handlinger	Juli 2007
RS 530	Stikprøveudtagelse og andre testmetoder	Oktober 2006
RS 540	Revision af regnskabsmæssige skøn	Oktober 2006
RS 545	Revision af målinger til og oplysninger om dagsværdi	Oktober 2006
RS 550	Nærtstående parter	Oktober 2006
RS 560	Efterfølgende begivenheder	Oktober 2006
RS 570	Going concern	Oktober 2006
RS 580	Ledelsens udtalelser	September 2007
RS 585	Revision af ledelsesberetningen	November 2006
RS 600	Anvendelse af anden revisors arbejde	September 2007
RS 610	Stillingtagen til intern revisions arbejde	Juli 2006
RS 620	Anvendelse af en eksperts arbejde	November 2006
RS 635	Samarbejde mellem to valgte revisorer	Marts 2002
RS 700	Den uafhængige revisors påtegning på et fuldstændigt regnskab med generelt formål	Oktober 2006
RS 701	Modifikationer af den uafhængige revisors påtegning	Oktober 2006
RS 710	Sammenligninger	Oktober 2006
RS 720	Andre oplysninger i dokumenter der indeholder reviderede regnskaber	Oktober 2006
RS 800	Den uafhængige revisors erklæring på revisionsopgaver med særligt formål	Januar 2006
RS 2400	Review af regnskaber	September 2007
RS 2410	Review af et perioderegnskab udført af selskabets uafhængige revisor	September 2007
RS 3000	Andre erklæringsopgaver med sikkerhed end revision eller review af historiske finansielle oplysninger (andre erklæringsopgaver med sikkerhed)	September 2007
RS 3400	Undersøgelse af fremadrettede finansielle oplysninger (budgetter og fremskrivninger)	Maj 2006

Revisionsstandarder	Navn	Seneste ajourføringsdato
RS 3411	Erklæringsopgaver om generelle IT-kontroller og applikationskontroller mv.	August 2005
RS 4400	Aftalte arbejdshandlinger vedrørende regnskabsmæssige oplysninger	Marts 2003
RS 4410	Assistance med regnskabsopstilling	Marts 2003 (redaktionelt ændret januar 2005)
Revisionsudtalelser		
UR 2001-1	Revisionsmæssige forhold i forbindelse med elektronisk regnskabsinformation	Januar 2001
UR 2002-3	Forebyggende foranstaltninger mod hvidvaskning af penge og finansiering af terrorisme	December 2002
UR 2007-1	Selskabsretlige erklæringer	Januar 2007
UR 2007-2	Revisionspåtegninger med videre på årsrapporter	Januar 2007
UR 2007-3	Modifikationer af den uafhængige revisors påtegning (forbehold og supplerende oplysning)	April 2007
Etiske regler		
	Retningslinjer for revisors etiske adfærd (etiske regler for revisorer)	December 2006

Figur 2: Revisionsmatrix til planlægningsdokumentet

Regnskabspost	Identificeret risiko (lav, middel, høj)	Revisionsmål (Fo, Fu, N, P, K, T, R, V) ¹	Besvigelsesrisiko (ja/nej)	Revisionsstrategi (system/substans)	Revisionsbevis		
					System	Substans	
					Test af kontroller	Analytisk	Detailtest
Udlån							
...							



¹ Fo = Forekomst, Fu = Fuldstændighed, N = Nøjagtighed, P = Periodisering, K = Klassifikation, T = Tilstedeværelse, R = Rettigheder og forpligtelser, V = Værdiansættelse (se beskrivelse af revisionsmålene i RS 500 afsnit 17).

Self Assessment with Independent Validation in Nordea Group Internal Audit

Af Senior Audit Manager Annette Barrington og Audit Manager Pille Lindskog, Nordea



Annette Barrington



Pille Lindskog

Introduction

According to the IIA *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)* an Internal Audit function is required to have an appropriate internal control system in place and an ongoing quality assurance and improvement program (*Standards for Quality Assurance and Improvement Program*) covering all aspects of the internal audit activity and monitoring the effectiveness continuously. This requires periodic internal and external quality assessments.

Nordea Group Internal Audit (GIA) maintains a commitment to meet the requirements of the professional standards. Considerable time and efforts have been invested in fine-tuning the operations, enhancing cooperation with stakeholders, increasing the number of certified auditors, and continuing education and development. Moreover, in order to make it easier for the auditors and other audit staff, an in-house audit framework/governance system named Nordea Way 2 (NW2) has been created to provide uniform guidance for the activities and ensure compliance to IIA Standards. This GIA governance document is placed on Nordea's Intranet, where it can be easily accessed by all GIA staff.

While internal assessments include continuous reviews and monitoring within the internal audit activity, the "external assessments should be conducted at least once every five years by a qualified, independent reviewer or review team from outside the organization." In practice this allows for two types of the external assessments: the assessments that are fully per-

formed by an external party and self-assessments with external validation. Through the validation the quality of the self-assessment is verified and it is therefore of high importance that the "validator" is independent from the internal audit activity and certified to perform such an assurance.

What could happen if compliance to standards and/or external quality assessment is neglected?

As we all know an internal audit function is encouraged by standards to report that the activities are conducted in accordance with those standards. At the same time this statement could only be used if it could be demonstrated by an external quality assessment that the internal audit activity is in [compliance](#) with the *Standards*.

According to the IIA:s Committee on Quality (COQ) no individual Certified Internal Auditor (CIA) could be punished if the Chief Audit Executive (CAE) chooses not to follow the standards. Also, the CAE will not be punished in case the standards are followed but the Board Audit Committee or Board of Directors decides not to provide resources to finance the external assessment. The only possible sanction against a CAE would be if he/she claims to be working in accordance with standards although this might not be the case. However, what is most important in this connection is to get a better understanding of the value of compliance with the standards.

The choice of Nordea

In 2006 the Nordea Board Audit Committee decided to have an internal self-assessment with independent validation. The independent validator chosen for the task was certified to perform quality assessments by IIA. The strategic considerations were mainly cost aspects and time frame. The primary objective of the decided assessment was to evaluate that GIA was in conformity with the standards. IIA's Quality Assessment Manual was used as the support tool for delineating the standards in place.

Key aspects in the self-assessment with independent validation (and which the self-assessment team had to conclude on)

Best Practice to build and develop and Internal Audit department:

Right Way	Purpose and mandate
Right Employee	Needs and recruitment Competence development
Right Organisation	Method Tools & technology Knowledge management Operational management Quality assurance

The key aspects of the Self Assessment according to the Quality Assessment Manual 5th edition, tool 2A were:

- Positioning - Is the internal audit activity strategically positioned within the organisation to enable to contribute to the organisation's objectives and performance?
- People - Does the internal audit activity have the right people to deliver the approved audit objectives and annual audit plan?
- Processes - Does the internal audit activity processes enable achievement of their objectives and audit plan and allow the activity to be responsive to the changing needs of the organization?

Other areas such as review and consultation as to application of best practices, interviews with relevant boards, committees and executive managers, and, finally, surveys were also included in the self-assessment. However, benchmarking was omitted.

Performance

The designated self-assessment team of 6 persons represented all business areas within GIA. The team accomplished the objective by conducting a review of the GIA charter, policies, procedures and the GIA framework – Nordea Way 2, by testing 20 audit projects and reports (out of 200) finalised in 2006. Furthermore, the approach included customer surveys that had already been performed by GIA in 2006. Moreover, the feedback that the GIA's audit process prescribes from the audited areas was used as part of the review.

In order to secure independency and unbiased observations, interviews with stakeholders were to be executed by the independent validator.

The independent validation consisted of interviews with representatives of the Board of Directors, the Audit Committee and Senior Executives, the CAE and with members of the GIA self-assessment team and of review and test of the self-assessment work.

The entire assessment was performed within a 6 weeks period, according to the time schedule - start in late November 2006, fieldwork was finalised before Christmas, report writing in mid January 2007, presentations to key stakeholders in late January and presentation to the Board Audit Committee in February 2007. All in all the self assessment team used 70 days and the independent validator 13 days for the project, reporting and presentations included.

External validator's result and report

Fortunately, the quality assessment did not reveal any negative surprises and concluded with the statement: "Nordea's Group Internal Audit function conforms to the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing".

Self assessment team

As from the GIA point of view the assessment did not just end with the independent validator's report. A few major improvement areas were identified by the self assessment team, e.g.:

- that the guidelines/framework - Nordea Way 2 could be made more operational, and supplemented by an audit IT-tool
- competence planning, current and future staff skills should be mapped so that the collective knowledge and skills etc. could be easily identified,
- the GIA strategy could be visualized, communicated and discussed in more detail
- the coordination could be improved for common group level audit focus areas.

The self-assessment team also presented an action plan as a basis for further decision and prioritization by GIA's management structured as:

- Improvements that need further investments in supporting tools;
- Improvements that need substantial change of current practices as well as respective guidelines;
- Improvements that need relatively small adjustments of current guidelines or practices;

The improvement areas identified were analyzed further by the GIA management group and ended up in an action plan with responsible staff defined and appointed and deadlines determined.

Independent validator

The independent validator noticed that none of the reviewers had assessed their own audit areas, the team

consisted of individuals with adequate competence and educational background, the scope of the self-assessment work covered the Nordea Group well in terms of extent, geographical locations and business structure. The result of the self-assessment was adequately documented and the policies, procedures and practices were in place ensuring the independence, objectivity and proficiency of GIA. This was summarised in the statement that "Nordea's Group Internal Audit function conforms to the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing."

The conclusions as to the conformity to the Standards, the GIA charter as well as recommendations for improvements and opportunities were presented to the Audit Committee in February 2007. Prior to that, the result as well as the report had been presented and discussed with the CAE, the sponsor of the project group, the independent validator and the GIA management group.

Lessons learned

The self-assessment team went through a "self-assessment of the quality assessment project" and named the positive as well as negative experiences or lessons learned.

Before planning the days and resources the scope needs to be crystal clear. Should the assessment comprise only an evaluation of the compliance with standards or should the assessment also conclude with improvement areas. The time needed is far less if only the first alternative should be on the agenda.

Not unique for this kind of project - but applying to all projects - detailed planning (number of days and when), resources (named persons) etc. is required. The team members confirmed in unanimity that the project would not have succeeded without the first introductory meeting agreeing on scope, time limits, roles and responsibilities and work tasks for each team member. Furthermore, keeping deadlines and commitment to the task is essential.

Also, it is very important to promote the positive result to the rest of the organisation in order to market the internal audit function even further.

The prevailing view of the team was that it was beneficial to perform the self-assessment internally as several improvement areas were identified. Even if some were already known, the improvements were documented and therefore could facilitate actions accor-

dingly. The internal assessment also served as an internal training session, and that should not be neglected, in fact quite the opposite. Fruitful discussions with the independent validator gave some outside views. Furthermore, an external assessment would not necessarily have come to the same result, which could be seen as positive as well as negative side of it.

The self-assessment team encourages staff involvement and participation in these kind of projects as it functions both as an internal professional development and inspiration as well as getting well acquainted with the different business areas which also could serve as a sort of best practice for the future, GIA documentation and structure etc. Preferably, participation should be rotated.

It was also recommended that some quality project should be performed every year in order to get internal training, overview and knowledge about GIA and its business areas and not least identify areas for improvements and the evaluation of the compliance to internal framework Nordea Way 2.

Finally, it should be considered whether to perform the assessment with internal staff supported by external expertise or entirely by acquiring the service externally as internal resources are drawn from other audit projects which may be equally important.



Opdateret revisionsbekendtgørelse

Af vicerevisionschef Niels Thor Mikkelsen,
Danske Bank, Intern Revision



Finanstilsynet har udstedt en revideret bekendtgørelse om revisionens gennemførelse i finansielle virksomheder mv. samt finansielle koncerner af 22. oktober 2007 med ikrafttrædelse pr. 1. januar 2008. Ændringerne har virkning for revisionsprotokollater, der vedrører regnskabsår, der påbegyndes 1. januar 2007 eller senere. Der er en enkelt undtagelse vedr. værdipapirhandlere, hvor ændringerne allerede er trådt i kraft 1. november 2007. Dette er en konsekvens af implementeringen af MiFID direktivet.

I det følgende gennemgås de enkelte ændringer opdelt efter betydningen for

- Etablering af intern revision
- Protokol
- Påtegning
- Uafhængighed
- Værdipapirhandlere

Etablering af intern revision

Der er i § 9 foretaget en harmonisering af kravene mellem de forskellige typer af finansielle institutter for, hvornår der skal oprettes en intern revision. Kriteriet er gjort generelt og er alene baseret på antal medarbejdere i virksomheden (eller koncernen). Der skal oprettes en intern revision, hvis virksomheden i gennemsnit har haft 125 eller flere fuldtidsansatte inden for de to seneste regnskabsår.

Den opdaterede grænse vil medføre, at et antal forsikringsselskaber bliver pålagt at få intern revision, og at enkelte pengeinstitutter fritages. Sidstnævnte kompenseres til en vis grad af, at bestyrelsen i de virksomheder, hvor der ikke er oprettet en intern revision,

skal drøfte behovet for at oprette en intern revision under hensyntagen til virksomhedens kompleksitet.

Udover omfanget af out- og insourcing er der ikke anført specifikke kriterier til vurdering af kompleksiteten. Umiddelbart må det betyde, at virksomhedens behov for intern revision vil være større, når omfanget af outsourcing er lille, og omfanget af insourcing er stort. Andre forhold har dog lige så stor betydning, så som omfanget, diversifikation og innovationen i virksomhedens aktiviteter.

Protokol

Ordret gengivelse

I protokollatet skal erklæringer, oplysninger og bekræftelser, som hidtil angives ordret efter bekendtgørelsens formuleringer, som de er angivet i bekendtgørelsens bilag 1. Det er nu præciseret i § 2 stk. 3, at kun forbehold kan begrunde afvigelse fra ordlyden, da supplerende oplysninger ikke kan påvirke konklusionen. Det betyder, at hvis der gives supplerende oplysninger, sidestilles dette med et forbehold med heraf følgende krav om særskilt omtale og opstilling i protokollen.

Ikke korrigerede fejl

I et særskilt afsnit i protokollatet vedrørende årsrapporten skal oplyses om de ikke korrigerede fejl, som det er krævet jf. revisionsstandard 260. Det er uddybet i § 4 stk. 5, at der i et særskilt afsnit skal gives oplysning om den enkelte ikke korrigerede fejl med angivelse af beløb og effekt på de berørte regnskabsposter. Der er dog mulighed for at oplyse om en anvendt bagatelgrænse, hvorefter ikke korrigerede fejl under denne grænse alene skal angives med en samlet nettoeffekt. Hvis der ikke er konstateret fejl, eller alle fejl er rettet, skal dette oplyses.

Ikke korrigerede fejl kan eksempelvis vises på følgende måde:

Ikke korrigeret fejl	Regnskabspost	Resultat x)	Balance x)
Fejl ved opgørelse af pensionsforpligtelser	Udgifter til personale og adm. Hensættelse til forpligtelser	- 6,0	+ 6,0
Manglende nedskrivninger på lån i Spanien	Tab på Udlån Udlån	+ 5,5	+5,5
For lidt aktiveret – egenudviklet software	Udgifter til personale og adm. Immaterielle aktiver	- 12,5	- 12,5
Samlet effekt		-13,0	
Samlet effekt af ikke korrigerede fejl under bagatelgrænsen på 5 mio. kr.		+ 10,0	
Samlet effekt af ikke korrigerede fejl i 2007		-3,0	
Nettoeffekt i 2007 af fejl i 2006 med konsekvens for 2007		-7,0	
Skatteeffekt		+ 2,5	
Samlet nettopåvirkning af årsrapport 2007		- 7,5	

- x) + = resultat/balance for høj angivet i mio. kr.
- = resultat/balance for lav angivet i mio. kr.

I ovennævnte opgørelse er det bevidst valgt ikke at summere den samlede balanceeffekt, da dette sjældent har den store betydning i forhold til resultateffekten. I balancen er det i højere grad en vurdering af de enkelte posters størrelse (Klassifikation), herunder specielt egenkapitaleffekt. Såfremt det ønskes at vise den samlede balance effekt, skal effekten vises særskilt for hhv. aktiver og passiver.

Bagatelgrænsen vedrører alene fremstillingen i protokollatet til bestyrelsen og er således ikke et udtryk for, at konstaterede fejl under bagatelgrænsen ikke skal dokumenteres i arbejdsrapporterne eller i øvrigt rapporteres til organisationen. Der er ikke specifikke krav til bagatelgrænsens beløbsmæssige størrelse. Kriteriet for bagatelgrænsens størrelse skal derfor ses i lyset af oversigtens formål, som er at give bestyrelsen relevante oplysninger i forbindelse med godkendelse af regnskabet. Umiddelbart vil jeg dog vurdere, at bagatelgrænsen ikke bør overstige 10 % af det anvendte væsentlighedsniveau ved revision af årsrapporten. Væsentlighedsniveauet skal ikke oplyses.

Væsentlige og risikofyldte områder

Som hidtil skal der i protokollatet for årsrapporten redegøres for den udførte revision samt konklusionen herpå. Det er nu præciseret i § 17 stk. 3, at intern revisor i protokollatet tillige skal redegøre specifikt for, *hvorledes* den interne revision har deltaget i revisionen af de væsentlige og risikofyldte områder. Medmindre intern revision påtegner årsrapporten, er der ikke krav om, at intern revision deltager i revisionen af alle væsentlige og risikofyldte områder rettet mod *årsrapporten*. Omvendt skal beskrivelsen være dæk-

kende i forhold til de erklæringer ("at'er"), som intern revision selv afgiver i protokollatet, hvor det må være et krav, at intern revision har deltaget i revisionen af de væsentlige og risikofyldte områder, som er betydende herfor.

Såfremt intern revision selvstændigt planlægger og gennemfører revision af det samlede årsregnskab efter god revisionsskik og ekstern revision vurderer denne som dækkende, mener jeg ikke, at der kræves yderligere specifikation af *hvorledes* det sikres, at intern revision dækker de væsentlige og risikofyldte områder. Dette forudsætter imidlertid, at intern revisor ikke bygger på anden revisors arbejde i f.eks. udenlandske datterselskaber eller nyerehvervede selskaber, selvom dette vil være tilstrækkeligt efter god revisionskik. Intern revisor er således nød til selv at gennemføre eller deltage i revision af de væsentlige og risikofyldte områder, såfremt dette har væsentlig betydning for den årsrapport, som påtegnes. En beskrivelse af, hvilke områder der er udvalgt, og hvordan arbejdsdelingen er aftalt og revisionen er dækket, bør således omtales specifikt i protokollen.

For en nærmere beskrivelse af, hvad der er væsentlige og risikofyldte områder, vil jeg henvise til en artikel herom i INFO, der har titlen "Hvornår kan en revisionschef påtegne årsrapporten?", som findes i nr. 35 side 13 fra april 2007.

Det nye kapitel vedr. værdipapirhandlere har også konsekvenser for protokollatet, hvorfor der henvises til dette afsnit for en beskrivelse heraf.

Påtegning

Bestyrelsen kan i henhold til § 11 stk. 4 beslutte, at intern revision påtegner årsrapporten. Som noget nyt skal det fremgå af påtegningen, at intern revision har deltaget i revisionen af de væsentlige og risikofyldte områder. Se forslag til udformning af påtegning på IIA's hjemmeside.

Uafhængighed

Der er indsat en ny generel uafhængighedsbestemmelse i § 12 stk. 3. Det fremgår heraf, at intern revision ikke må påtage sig opgaver, når der foreligger omstændigheder, der er egnet til at vække tvivl hos en velinformeret tredjemand om den interne revisions uafhængighed. Det er det samme krav, som stilles til ekstern revision.

Der er ikke tale om en realitetsændring, men derimod om en understregning af intern revisors rolle i en corporate governance sammenhæng og et ønske om, at kravene til intern revisors uafhængighed i videst muligt omfang kommer til at svare til uafhængighedskravene til ekstern revision med de naturlige begrænsninger, der ligger i forskellen i ansættelsesforholdet. Eksempelvis vil intern revision ikke kunne opfylde kravene om rotation.

Med støtte i anbefalingerne fra Finanstilsynets Rådgivende Revisionsudvalg, hvor bl.a. IIA er repræsenteret, er der udarbejdet et nyt bilag, der præciserer de bestemmelser, der regulerer, hvilke opgaver intern revision kan påtage sig. Bilaget indeholder de forhold, som intern revisor skal være opmærksom på, før man påtager sig en given opgave. Det omfatter indledningsvis, at intern revision

- kun må udføre revision
- skal kunne opretholde sin uafhængighed
- skal have tilstrækkelig kompetence til at løfte opgaven

I bilaget er der tillige givet eksempler på arbejdsområder inden for intern revision. Eksemplerne er suppleret med eksempler på opgaver, intern revision kan påtage sig, og opgaver, intern revision ikke kan påtage sig. De beskrevne emneområder er

- Finansiell revision og review
- Operationel revision
- Revision af risikostyring
- Revision af compliance funktionen.

De valgte eksempler er på ingen måde en fuldstændig liste, men giver inspiration til fortolkning af de forhold, intern revisor skal være opmærksom på. Det er dog oplagt, at de anførte eksempler på opgaver, som revisor ikke kan deltage i, skal forstås bogstaveligt og ikke vil kunne accepteres.

Afslutningsvis er der i bilaget anført de etiske principper, som skal efterleves af såvel den enkelte revisor som af afdelingen som helhed. Til støtte herfor bør den enkelte interne revision i overensstemmelse med IIA's standarder udarbejde et skriftligt etisk regelsæt til sikring af princippernes efterlevelse i afdelingen. Regelsættet bør som minimum dække følgende:

- Integritet
- Objektivitet
- Professionel kompetence
- Fortrolighed
- Professionel adfærd.

Bilaget er ikke et udtryk for en skærpelse eller ændring af de gældende principper. Bilaget har alene til formål at præcisere gældende regler og give støtte til fortolkningen heraf og dermed medvirke til at sikre en høj kvalitet af den interne revision i den finansielle sektor.

Særlige bestemmelser for værdipapirhandlere

Værdipapirhandlere er pengeinstitutter, realkreditinstitutter, fondsmæglerselskaber m.fl., der har tilladelse som værdipapirhandlere. Ifølge MiFID-direktivet skal en værdipapirhandler, under nærmere bestemte omstændigheder, oprette en compliance funktion (art. 6), en risikostyringsfunktion (art. 7) og en intern revision (art. 8).

Værdipapirhandleren skal endvidere sikre, at den øverste ledelse, mindst én gang om året, modtager skriftlige rapporter angående forhold vedrørende compliance, risikostyring og intern revision med angivelse af, om der er truffet passende foranstaltninger i tilfælde af eventuelle mangler (art. 9).

Direktivets regler vedrørende intern revision er implementeret i revisionsbekendtgørelsen i § 35 stk. 2. Intern revision skal som minimum i årsprotokollatet rapportere om interne revisionsforhold vedr. § 4 – 5 (implementering af art. 6 og 7) i bekendtgørelse om de organisatoriske krav til og betingelse for drift af virksomhed som værdipapirhandler med angivelse af, om der er truffet passende foranstaltninger i tilfælde af eventuelle mangler.

Det må forventes, at der med *interne revisionsforhold* menes de bemærkninger og anbefalinger, som intern revision finder som et led i udførelsen af hvervet jf. den krævede revisionsplan i § 35 stk. 1.

Som tidligere anført er § 35 trådt i kraft pr. 1. november 2007, hvilket svarer til deadline for implementering af MiFID-direktivet. Det indebærer således, at der skal gennemføres revision af, om relevante systemer, interne kontrolprocedurer og ordninger er passende og effektive allerede i 2007 og dækkende perioden 1. november til 31. december 2007. Revisionsarbejdet er en forudsætning for at kunne rapportere herom i årsprotokollatet for 2007.

Bemærk, at der i bilag 1 til revisionsbekendtgørelsen er indsat de formuleringer, som skal anvendes, såfremt der ikke skal tages forbehold.

Afslutning

Som det er fremgået ovenfor, er der sket en række ændringer, og selvom der ikke er tale om de store principielle ændringer, så er de anførte præciseringer reelle.

- Krav om svar på, om man har deltaget i revision af alle væsentlige og risikofyldte områder, og dermed reelt gennem eget arbejde kan stå på mål for egen påtegning og erklæringer i øvrigt.
- Skærpelse af kravet om ordret gengivelse – dvs. forbud mod ”uld i mund” -, hvorved det sikres, at forbehold ikke kan skjules via alternativ formulering.
- Udvidelse af uafhængighedskravet i forhold til tredjemand suppleret med en vejledning i, hvilke opgaver revisor kan påtage sig hhv. ikke påtage sig. Interne revisioner, der i visse situationer måske reelt har fungeret som kontrollere mv., kan nu med bekendtgørelsen i hånden vise, at de ikke må deltage i visse opgaver.

Sammenfattende må præciseringerne opfattes som en skærpelse af kravene til kvaliteten af den intern revision, hvilket vi som profession kun kan bifalde.



Sydbanks samarbejde med udenlandske revisorer

*Afdelingsleder Ingolf Milther Nielsen
Sydbank, Intern Revision*



Sydbanks udenlandske aktiviteter

Sydbank A/S har et datterselskab i Schweiz samt tre filialer i Tyskland.

I Schweiz varetager Sydbanks Interne Revision den Operationelle revision, og KPMG Schweiz udfører den Finansielle revision.

I Tyskland varetager Sydbanks Interne Revision både den Operationelle og Finansielle revision sammen med KPMG i Danmark. Fra 2007 er udfærdigelsen af specielle erklæringer over for det tyske finanstilsyn (BaFin) vedrørende værdipapiriområdet, overdraget fra KPMG i Danmark til KPMG i Tyskland.

I denne artikel beskrives, hvorledes vi planlagde vores første og indledende møde med vores nuværende to eksterne revisorer i hhv. Schweiz og Tyskland.

Artiklen beskriver også udfordringen i forbindelse med etableringen af samarbejdet med de udenlandske revisorer, og hvad Sydbanks Interne Revision indtil nu har fået ud af dette samarbejde.

Sydbank (Schweiz) AG

Sydbank A/S har siden 2003 haft datterselskabet Sydbank (Schweiz) AG (i det følgende benævnt Sydbank CH).

I Schweiz udfører Intern Revision (IR) Operationel revision.

Den Operationelle revision er delt op i følgende delområder:

- Kreditter
- Handel og afvikling af værdipapirer
- IT
- Øvrige områder, herunder procedurer for kunde-etablering, ledelsesrapportering og interne kontroller i forbindelse med ledelsesrapporteringen.

Den interne revision af Sydbank CH er outsourcet til koncernrevisionen (intern revision i Sydbank A/S). Som grundlag for revisionen i Sydbank CH foreligger der en af bestyrelsen i Sydbank CH underskrevet "Outsourcing-Vertrag Interne Revision" samt "Reglement Interne Revision".

Ifølge "Reglement Interne Revision" skal der hvert år udarbejdes en revisionsplan for Sydbank CH. Revisionsplanen skal godkendes af bestyrelsen i Sydbank CH.

Revisionsplanen for IR koordineres med KPMG i Schweiz med henblik på at optimere og sikre en fuldstændig revision og forhindre dobbeltrevision.

Planlægningen af hvilke revisionsområder, der vil blive fokuseret på i de enkelte år, udarbejdes af IR og diskuteres herefter med ekstern revision.

Efter gennemførelsen af den planlagte revision udarbejder IR en rapport, som bl.a. sendes til ledelsen i Schweiz. De udarbejdede rapporter danner grundlag for en revisionsprotokol, der tilgår bestyrelsen i Sydbank CH.

Udfordringer i Schweiz

Det første og indledende møde med vores udenlandske revisorer

Det første møde med vores eksterne revisorer foregik i 2004 i Sydbank A/S's hovedsæde i Aabenraa. Fra Schweiz deltog en partner og en manager.

Det vigtigste i vores strategi for mødet var at overbevise KPMG Schweiz om, at de kunne bygge deres arbejde på den af os udførte revision, fordi vi bl.a. er *kompetente, uafhængige og troværdige*.

På det indledende møde gennemgik vi bl.a. lovgrundlaget for IR i Danmark. Vi præciserede, at IR udarbejder egen påtegning på årsrapporten, at IR er underlagt bestyrelsen, samt at lovgrundlaget for IR kræver, at IR via bestemmelserne i revisionsbekendtgørelsen er uafhængige. Alt sammen noget som vi i Danmark anser som en selvfølge, men som ikke er gældende i alle Europæiske lande.

Vi gennemgik også en oversigt over medarbejderne i Intern Revision og lagde stor vægt på medarbejdernes uddannelsesmæssige og erfaringsmæssige baggrund fra bl.a. eksterne revisorer (13 ud af 17 medarbejdere har arbejdet hos ekstern revision). Medarbejderne har en teoretisk uddannelse enten som statsautoriseret revisor, CMA-er, HD-er eller registreret revisor).

Inden mødet havde vi gjort en del ud af at sætte os ind i de schweiziske bestemmelser og standarder for revision i pengeinstitutter.

Schweizerne var meget svære at imponere. Specielt partneren fra KPMG Schweiz, der på forhånd ikke kendte meget til revisionsbestemmelserne i Danmark og mere var optaget af at fortælle os om de restriktive bestemmelser, der gælder for Schweiz.

Det afgørende gennembrud i vores møde kom, da vi fremviste IR påtegningen på årsrapporten for Sydbank A/S. En sådan påtegning havde revisorerne fra Schweiz aldrig set før, hvorefter vi stille og roligt fik dem til at acceptere den model, som vi bruger i Danmark.

Efter vores danske model udfører IR mest muligt arbejde, herunder den Operationelle revision. Den eksterne revision udfører kvalitetskontrol af det af os udførte arbejde. Hvert år udvælger de emner, som de selv (evt. i samarbejde med os) gennemgår.

Løbende planlægning/den årlige revisionsplan

Schweiz udarbejder EBK (schweizisk finanftilsyn) en række standarder for, hvorledes risikoanalyse og revisionsplanlægning skal foregå i et pengeinstitut.

Via EBKnews (tilsynets nyhedsinfo), som sendes via e-mail ca. en gang om måneden, får vi løbende information om, hvordan myndighederne ønsker, at det næste år skal revideres, hvilke særlige områder der bør udvælges til revision, samt hvor EBK for det kommende år ser eventuelle risici.

Ved at være tilkøbt EBKnews er vi i IR godt forberedt, når KPMG kommer med deres ønsker for det kommende års revision i Schweiz. Faktisk er det nu sådan, tre år efter vores opstartsmøde, at det er IR, der er på forkant og sender udkast for revisionsplan 2008 med fastlæggelse/forslag til, hvad vi skal revidere, og hvad KPMG skal revidere.

Som omtalt tidligere udfører IR al Operationel revision i Sydbank CH. Det gøres bl.a. ved at besøge Syd-

bank CH 3-4 gange i løbet af året. Ved hvert besøg deltager to personer i op til en uge.

KPMG udfører "Schwerpunktsprüfung" (f.eks. revision af kreditområdet eller revision af procedurerne for kundeetablering). I slutningen af året udfører de "Hard Close" (forberedelse til revision af årsrapport). I januar udfører de Finansiell revision.

Ekstern revision skal i henhold til schweizisk lov årligt udarbejde en ca. 50 siders "Long Form Report", hvor den udførte revision beskrives i detaljer. Rapporten, som sendes til EBK, beskriver bl.a. ekstern revisions samarbejde med IR samt det af IR udførte arbejde.

Årligt revisionsmøde med vores udenlandske revisorer

I forbindelse med den årlige planlægning aflægger vi KPMG Schweiz et besøg.

I 2006 foretog KPMG en intern rokering af revisions-teamet i Schweiz. Vi fandt det derfor vigtigt, at en partner fra KPMG Danmark deltog i vores besøg. Formålet var at foretage en evaluering af det hidtidige samarbejde, præcisere hvilke revisionsopgaver IR udfører, og sikre at dobbeltrevision undgås.

Vi forberedte os igen grundigt. Den årlige rapport fra KPMG Schweiz til EBK blev studeret intensivt. De nye bestemmelser på området revision, herunder fremtidige standarder, blev gennemlæst.

Vi var altså godt forberedte. Det viste sig at være en god ide.

Den nye partner fra KPMG Schweiz mente umiddelbart ikke, at han kunne bygge sit arbejde på den af IR udførte revision, fordi han mente, at de schweiziske revisionsbestemmelser krævede, at ekstern revision skulle arbejde uafhængigt af den interne revision.

Nu kom vores intensive studie af KPMG rapporten til EBK os til hjælp.

Med henvisning til, at det i rapporten blev anført, at samarbejdet hidtil havde fungeret tilfredsstillende, at intern revision var veludbygget, og at intern revision arbejdede uafhængigt af den daglige ledelse, blev den nye partner overbevist.

Efter at have lyttet til vores argumenter besluttede han, at KPMG Schweiz også i fremtiden kan bygge deres revision på det arbejde, som bliver udført af IR.

Bankens påstand om, at det hidtidige honorar til den lovpligtige revision lå i overkanten af, hvad der blev anset som rimeligt, blev også taget til efterretning, og i et nyt overslag var honoraret reduceret med 15%.

Vi havde nået vores del af missionen, og flybilletten til Zürich havde vist sig at være tjent hjem, rigtigt godt endda.

For 2007 er der afholdt et planlægningsmøde med KPMG. Mødet varede ca. en time og blev afholdt i forbindelse med et af vores ordinære revisionsbesøg hos Sydbank CH.

Øvrig kontakt og korrespondance med KPMG foregår via e-mail og telefon. I Schweiz er det en stor fordel, hvis man kan det tyske sprog. Det er blandt andet lettere at tage telefonen, når vi skal udveksle nogle synspunkter med vores eksterne revisorer.

Specielle og lærerige forhold fra samarbejdet med de eksterne revisorer i Schweiz

Som omtalt ovenfor gælder der i Schweiz en række standarder for, hvorledes risikoanalyse og planlægning af revision skal foregå i et pengeinstitut. I Schweiz er man nået langt mht. til at implementere de internationale revisionsstandarder.

Da man i Danmark i 2004 for alvor begyndte at tale om Generelle IT-undersøgelser i bl.a. pengeinstitutter jf. RS 315 pkt. 94, så var denne standard allerede blevet implementeret i Schweiz.

I 2005 overtog vi bl.a. revisionen omkring de Generelle IT-undersøgelser fra ekstern revision, og hertil fik vi overdraget de revisionsplaner og arbejdsplaner, som KPMG anvendte. Planerne og arbejdsplanerne rettede vi til, så de passede til de danske modeller, og i 2006 kunne vi overraske vores IT revisor fra KPMG Danmark med at fremlægge danske revisionsplaner med tilhørende arbejdsplaner efter de nye standarder.

Således har vi via KPMG i Schweiz fået tilpasset vores revisionsplaner og arbejdsplaner på IT-området på et tidligere tidspunkt, end vi ellers ville have fået gjort.

Sydbank Tyskland

Som omtalt indledningsvist har Sydbank i Tyskland tre filialer. Den sidste filial kom til i foråret 2007 og er placeret i Kiel. I Flensborg findes regionshovedkontoret (åbnet i 1984). Endvidere har banken en filial i Hamborg (etableret i 1985).

Filialerne er underlagt hjemlandskontrol og burde således ikke revideres af de tyske myndigheder.

Men det tyske finanstilsyn (BaFin) er af en lidt anden opfattelse.

I 1998 fremsendte BaFin således en skrivelse til ledelsen af Sydbank Tyskland. I skrivelsen anfører BaFin blandt andet, at ledelsen hvert år skal bestille en "egnet revisor" til at gennemføre det, som man i Tyskland kalder revision jf. Depot- und WpHG-bestemmelser (dvs. af depot- og værdipapirhandelsområdet).

Frem til 1997 blev den krævede revision udført af revisionsfirmaet BDO Hamborg. Men med skrivelsen fra BaFin i hånden, og med henvisning til, at kravet til revisor var "egnet revisor", fik vi i 1998 overbevist myndighederne om, at vi som intern revision kunne varetage denne opgave i samarbejde med vores danske eksterne revisorer.

IR udførte således frem til 2006 den revision, som vi skønnede nødvendig for at vores danske eksterne revisorer kunne udarbejde en erklæring til BaFin i henhold til Depot- und WpHG-loven. Fra BaFin kom der aldrig en bemærkning om måden, vi udførte vores arbejde på.

Udfordringer i Tyskland

Ny tolkning af begrebet "egnet revisor" hos det tyske finanstilsyn

I 2007 fik Sydbank Tyskland en ny sagsbehandler hos BaFin, der bl.a. skal godtage den årlige bestilling af en "egnet revisor".

Sagsbehandleren krævede som noget nyt, at Sydbank Tyskland skulle påvise, at den valgte revisor (KPMG DK) var godkendt af den tyske forening for statsautoriserede revisorer (WPI – Wirtschafts Prüfer Institut).

Vores påstand om, at Sydbanks tyske filialer var underlagt hjemlandskontrol prellede af på sagsbehandleren fra BaFin.

Da KPMG i Danmark ikke kunne fremskaffe den tyske godkendelse fra WPI, måtte vi alliere os med KPMG i Tyskland.

Alliancen med KPMG i Tyskland blev virkelig en udfordring. For hvis man hos KPMG Schweiz ikke havde hørt om den danske model for samarbejde mellem intern og ekstern revision, så havde man langt mindre hørt om dette i Tyskland.

Indledende møde i Hamborg

Som beskrevet i afsnittet ovenfor vedrørende Schweiz, er det vores erfaring, at god forberedelse er vejen til succes, når det drejer sig om samarbejde med udenlandske revisorer. Således også i Tyskland.

Som i Schweiz fik vi planlagt et møde med KPMG i Tyskland, hvorfra der deltog en partner og en manager.

Dagsordenen var i princippet den samme, som vi havde anvendt i Schweiz. Målet var også denne gang at overbevise vores nye eksterne udenlandske revisor om, at de kunne bygge deres revision på den af intern revision udførte revision, fordi vi er *kompetente, uafhængige og troværdige*. Målet var selvfølgelig også at undgå dobbeltrevision.

Opgaven viste sig at være langt mere besværlig, end det havde været med vores "venner" fra KPMG i Schweiz.

Forberedelserne til mødet var som i Schweiz. Vi gennemlæste de tyske bestemmelser omkring depot- og værdipapirhandelsområdet endnu engang (vi havde jo trods alt revideret området i mange år). Vi læste de seneste nyheder på BaFins hjemmesider og gennemgik bl.a. Kreditwesengesetz' bestemmelser omkring uafhængig revision og bestemmelserne omkring intern revision i tyske pengeinstitutter.

KPMG i Tyskland mente som udgangspunkt, at de skulle udføre fuld revision af Tyskland. Bl.a. mente man, at alle tre filialer i Tyskland skulle besøges.

Vores henvisning til hjemlandskontrol, og at den tyske lovgivning kun kræver revision af nogle få delområder, blev i første omgang afvist som ikke tilstrækkeligt.

Vores sønderjyske stædighed og "gå på mod" under det indledende møde gav dog slutteligt resultat. Efter ca. fire timers intensiv argumentering og en lille frokost, blev der fundet en fornuftig løsning - troede vi.

Aftalebrev om honorar, planlægning og revisionens udførelse

Nogle dage efter det indledende møde fik vi første udkast til Aftalebrev vedrørende samarbejde og honorar fra KPMG Hamborg.

Vores afsluttende indtryk af, at vi havde forhandlet os til en fornuftig løsning mht. samarbejde med ekstern

revision, viste sig ikke at holde, da vi først fik det på skrift.

KPMG troede fortsat, at de skulle udføre fuld revision og besøge alle tre filialer i Tyskland. Og samarbejdet med IR blev ikke nævnt med ét ord. Ifølge oplægget skulle vi udføre vores normale revision i henhold til Depot- og WpHG bestemmelserne, og KPMG ville udføre deres egen uafhængige revision af det samme område.

Udkastet til Aftalebrev fik os til at forfatte et kort og præcist brev. Vi beskrev vores opfattelse af det afholdte møde, herunder hvad vi forventede, at KPMG skulle udføre, og hvad de ikke skulle udføre. Vi præciserede endnu engang, at vi var uafhængige af den daglige ledelse, og at KPMG burde bygge deres arbejde på den af os udførte revision for at undgå dobbeltrevision.

Efter at KPMG havde modtaget vores brev, blev der udvekslet nogle e-mails og et par telefonsamtaler, hvorefter vi fik sat samarbejdet og revisionsomfanget endeligt på plads.

Det endelige Aftalebrev, som skulle underskrives af ledelsen i Tyskland og direktionen i Sydbank A/S, kom fra KPMG tre dage før planlagt start af revisionen. I følge det nye Aftalebrev var KPMG's arbejde reduceret med 30%.

KPMG havde langt om længe erkendt, at de ikke kunne komme uden om IR, og at de måtte basere deres revision på det arbejde, som blev udført af os.

Til planlægningen af den aftalte revision fremsendte KPMG deres standard "Anforderungslisten" vedr. Depot- og værdipapirhandelsområdet.

Listerne var meget detaljeret og udgjorde hhv. 64 og 61 spørgsmål, herunder krav til dokumentation og IT-liste, der skulle fremskaffes og være klar, når de startede på deres besøg i Sydbanks Flensborg afdeling.

Vi reviderede herefter området med udgangspunkt i det fremskaffede materiale og udfærdigede en rapport.

Da KPMG dukkede op i bankens Flensborg afdeling, lå en rapport fra IR klar på tysk sammen med tilhørende dokumentation for den udførte revision.

Efter en lille uges intensiv arbejde af to revisorer fra KPMG, var det hele overstået, og vi kan nu vente på udkastet til rapport for den udførte revision.

Specielle og lærerige forhold fra samarbejdet med vores revisorer i Tyskland

Selvom vi ikke troede det muligt, må vi erkende, at samarbejdet med vore nye tyske "venner" også gav os lidt til værktøjskassen.

Som omtalt ovenfor blev der fremsendt to anfordringslister med i alt 125 spørgsmål og krav til dokumentation og IT-liste.

Selvfølgelig indeholdt anfordringslisterne en del kendte emner og områder, men der var også et par gode hits til IT-liste, som vi med fordel kan anvende ved en tilsvarende revision i vores danske afdelinger og filialer.

Også i Tyskland må jeg erkende (ligesom i Schweiz), at man er kommet langt, når det gælder implementering af standards for den planlagte og udførte revision.

Afslutning

"Win – win situation" for banken og bankens Interne Revision

Vores oplevelser med vores samarbejdspartnere i udlandet har givet os en del ny erfaring og inspiration til forbedring af vores interne standards for planlægning, risikoanalyse, udførelse og dokumentation af vores arbejde.

Vi har også lært, at det er meget vigtigt, at vi er velforberedte, og at det i sidste ende er frugtbart for os, hvis vi har sat os godt ind i de pågældende landes regler vedrørende revision. Vi har selvfølgelig også erfaret, at det er en meget stor fordel, hvis man kan sproget. I vores tilfælde med Schweiz og Tyskland foregår al kommunikation, mundtligt som skriftligt, på tysk.

Vi skal som interne revisorer, når vi samarbejder med udenlandske revisorer, have en god portion tålmodighed.

Vi skal også være i besiddelse af stædighed, udholdenhed og frem for alt, skal vi kunne overbevise vores udenlandske "venner" om, at de kan bygge deres arbejde på den af os udførte revision, fordi vi er *kompetente, uafhængige og troværdige*.

Vores sønderjyske tålmodighed, stædighed og udholdenhed har bevirket, at vi i 2007 undgår dobbeltrevision i de udenlandske enheder med en reduktion af honoraret til de udenlandske revisorer som en sidegevinst, samt at de udenlandske revisorer ganske gratis

har givet os inspiration og metoder til at forbedre vores egne revisionsmodeller.

Det er vel en "win - win situation" for såvel banken som bankens interne revision.



Erfaringer med Revisorskolen

Af partner Henrik Barner Christiansen,
Ernst & Young



Indledning

Revisorskolen blev - som også tidligere beskrevet af Revisionschef Claus Okholm i INFO nr. 36, side 7-8 - udviklet og etableret i et samarbejde mellem IIA og FSR hen over foråret og sommeren 2007.

"1. klasse" blev gennemført den 5. september, og siden har der været gennemført 11 moduler.

I skrivende stund udestår 2 moduler, hvorefter skolen lukkes ned for sæsonen 2007.

Formålet med etableringen af revisorskolen var at give et efteruddannelses tilbud til de, som ønsker en grundlæggende viden om revision og regnskabsafleggelse i finansielle virksomheder.

Målgruppen var interne og eksterne revisorer med omkring 0 - 3 års erfaring fra revision af finansiell virksomhed. Også de som måtte ønske en opdatering af gældende regler og best practices på området, var en del af den naturlige målgruppe.

Skolens indhold og opbygning blev godt beskrevet af Claus Okholm i den før nævnte artikel, hvorfor jeg ikke skal gentage det her.

Deltagerantal m.v.

Med et samlet antal (inkl. de 2 udestående kurser) på 287 tilmeldte må skolen siges at have været en succes allerede fra begyndelsen. Gennemsnitligt har deltagerantallet således udgjort 22 pr. modul, hvilket skal ses under hensyntagen til det fastsatte maksimum på 25. (Samme person tæller i opgørelsen med 1 gang pr. modul og kan således indgå flere gange, hvis denne har deltaget i flere kurser.)

Af det samlede antal tilmeldte har 174 været interne revisorer, 105 har været eksterne revisorer, og endelig har 8 haft en anden ansættelse end i en intern eller en ekstern revision.

Alle kurser med undtagelse af særmodulerne for skadeforsikringsvirksomhed, liv- og pensionsforsikringsvirksomhed samt realkreditinstitutter har, under hensyntagen til antallet af tilmeldinger, været dubleret.

Evalueringerne

I forbindelse med afvikling af kurserne lagde vi vægt på at få så mange deltagere som overhovedet muligt til at give tilbagemelding i form af evaluering.

Langt de fleste har på konstruktiv måde fulgt vores opfordring og taget sig tid til at give en tilbagemelding, hvilket vi er taknemmelige for.

Særligt her i Revisorskolens etableringsfase er det vigtigt at få belyst, hvor vi har ramt rigtigt ved tilrettelæggelsen, men mindst lige så vigtigt er det at få sat fokus på forbedringsområderne.

Ved evalueringerne har vi anvendt en skala fra 1 til 5 med følgende trin:

1. Særdeles godt
2. Godt
3. Middel
4. Under middel
5. Dårligt

Modulernes faglige indhold er samlet set blevet vurderet til 2,10.

Vurderingen lever op til vores forventninger, men vi har naturligvis en ambition om at komme tættere på - eller endog under 2.

Højeste karakter er givet til realkreditmodulet med et gennemsnit på 1,75, mens den laveste er givet til en af de helt grundlæggende moduler om revision med 2,60.

Ankerne har (heldigvis) været få, og de har væsentligst været koncentreret om, hvorvidt det faglige niveau på basismodulerne har været for grundlæggende i forhold til forventningerne hos nogle af deltagerne.

Også kursusstedets placering (nord for København) har været rejst som forbedringsområde, og endelig har vi fået tilbagemeldinger om, at på visse moduler var tiden til emnerne for knap.

Vi vil på denne baggrund dels evaluere indholdet på modulerne som helhed og på basismodulerne i særdeleshed. Vi vil også evaluere vores beskrivelse af målgruppen og kursusindholdet i kursusudbudsmaterialet, som jo har dannet basis for den enkeltes beslutning om tilmelding til modulerne. Det er af afgørende betydning, at beskrivelsen fuldt ud svarer til indholdet, således at skuffede forventninger undgås.

Afslutning

Som nævnt tidligere er det min klare opfattelse, at Revisorskolens etablering er en succes.

Min vurdering baserer sig både på antallet af tilmeldinger (287), som dokumenterer, at vi har dækket et uopfyldt behov, men også på evalueringerne, som generelt viser, at kvaliteten har været god og tilfredsstillende.

Koordineringsgruppen vil - succesen til trods - yde en målrettet indsats for at tage højde for de enkelte kritiske bemærkninger vi også har fået under vejs. Dette for at gøre det endnu bedre i det kommende kursusforløb.

Herudover vil vi også vurdere, om der er basis for og villige kompetente instruktører til at etablere supplerende moduler, fx vedrørende. fondsmæglervirksomheder, industrielle virksomheder eller offentlige virksomheder.

Revisorskolen åbner igen for tilmelding i foråret 2008, og modulerne vil - som i 2007 - blive gennemført i efteråret 2008 men med de justeringer, som evalueringerne giver anledning til.



IIA Certifications overgår til Computer-Based Testing (CBT)

v/ Bjarne Frandsen



Alle IIA certifications test vil fra og med 2008 overgå til CBT med start i februar 2008.

CBT vil give mange fordele for kandidaternes eksamensoplevelse, som f.eks. eksamensresultatet for de enkelte test kommer umiddelbart efter afslutningen af testen, flere og længere perioder hvori man kan gå op til test og nemmere testforløb (færre spørgsmål/korte tid).

Vi har følgende detaljer bekræftet indtil dato. Venligst besøg www.theiia.org/certification for de seneste opdateringer.

Eksamens parametre:

- 4 testperioder pr. år. Hver periode er på to måneder: februar/marts, maj/juni, august/september og november/december.
- Det er ikke muligt at gå til test i januar, april, juli og oktober.

Test struktur:

- CIA Eksamen: 4 test på hver 100 multipli-choice spørgsmål, tilladt tidsforbrug pr. test 2 timer og 45 minutter.
- CCSA, CFSA, og CGAP eksamener: 125 multiple-choice spørgsmål, tilladt tidsforbrug 3 timer og 15 minutter

Gennemførelsen af eksamen:

- Alle eksamener vil blive afholdt af Pearson Vue på godkendte eksamenssteder. En liste over eksamenssteder vil fremgå af IIA HQ web site j.fr. ovenfor.
- Person Vue vil levere erfarne eksamensvagter.
- IIA Danmark vil ikke være ansvarlig for gennemførelsen af eksamen eller fremskaffelse af lokalteter eller eksamensvagter
- IIA Danmark vil fortsat have en nøglerolle i markedsføringen af CIA certifications.

Vi henviser i øvrigt til ovennævnte hjemmeside, hvor der f. eks. også er oplysninger om:

- Exam Fees
- Registration Process
- Deferrals from November 2007 to 2008
- Transition for Existing Candidates
- Candidate Scheduling
- Admittance to Pearson Vue Testing Centers
- Candidate Testing Experience
- Exam Results

Opdateret program brochure og ansøgningsskema er lovet klar til januar 2008.



Nye medlemmer v/ **Bente Hallberg**



Foreningen byder velkommen til:

Alm. Brand

Christian Bjelbo
Morten Thorup Boel

A. P. Møller – Mærsk

Aslak Ross
Özgür Öncü

BRFkredit

Ilse Sommer Wederkinck
Wenshu Søderquist

Chr. Hansen

Kasper Mai Jørgensen

Danisco

Malene Rohde Christensen

Danske Bank

Morten van de Louw
Christian Visti Larsen
Jette Bjerregård Sobczyk
Søren Nielsen
Kim Nielsen
Giuliano La Pia
Tue Merrill Sørensen
Channie Buchvardt
Morten Sund
Vanja Møgeltoft Skougaard
Birgitte Lundgren Andersen

Deloitte

Mikkel Dyhr Gadegaard

ebh | bank

Karsten Nørregaard Larsen
Anemarie Braad

Eik Banki

Brita á Váli Smith
Finngerð Djurhuus Olsen

Ernst & Young

Henrik Barner Christiansen
Lone Haudrum

Jyske Bank

Astrid Kristensen
Birgitte Schmidt Agerholm
Dorte Lykke Kristensen
Hanne Thøgersen
Jørn Kim Hansen
Knud Erik Christensen
Lasse Boye Hansen
Lotte Mejdahl Bruun
Pia Kristensen
Svend Hald
Søren Helge Pedersen
Sandie Anne Kramer
Mai-Britt Soo Mortensen
Gunnar Larsen

KPMG

Lisbet Kragelund
Jon Midtgaard

Middelfart Sparekasse

Mette Gotteberg Jakobsen

Nordea

Lisa Hejlesen

Novo Nordisk
Kurt Hungeberg

Sammenslutningen Danske Andelskasser
Hans Ole Rahbek
Per Rinder Madsen
Evan B. Sørensen
Ole Jensen

SKAT
Thomas Thidemann
Lars Brinch
Bo Daugaard

Sparekassen Himmerland
Henrik Scheel

Sparekassen Sjælland
Steffen Marker Pedersen
Kim Poulsen

SparNord Bank
Brit Thestrup Bach

Sydbank
Finn Sander

TDC
Didde Svendborg

Topdanmark
Søren Jarner

Tryg
Maria Lundhaug



"Bagsmækken"
v/ *Bente Hallberg*



Oplysninger om Foreningen af Interne Revisorer:

Foreningens adresse:

Nordea Bank Danmark A/S
Foreningen af Interne Revisorer (IIA)
Att: Chief Internal Auditor Ane Marie Christensen
Strandgade 3, PO Box 850
0900 København C

CVR nr. 73954215



Foreningen af Interne Revisorerers bestyrelse har følgende sammensætning:

Formand

Chief Internal Auditor Ane Marie Christensen,
Nordea
☎ 33 33 10 75
e-mail: ane.marie.christensen@nordea.com

Næstformand

Revisionschef Claus Okholm,
Nykredit
☎ 44 55 93 02
e-mail: co@nykredit.dk

Kasserer

Revisionschef Jens Galsgaard,
TrygVesta
☎ 44 20 30 80
e-mail: jens.galsgaard@tryg.dk

Sekretær

Revisionschef Ole Kirkbak,
Sydbank
☎ 74 36 31 00
e-mail: ole.kirkbak@sydbank.dk

Bestyrelsesmedlemmer

Vice President, Internal Audit Vibeke Aggerholm,
Carlsberg Breweries
☎ 33 27 12 26
e-mail: vibeke.aggerholm@carlsberg.com

Bestyrelsesmedlemmer

Professor Lars Kiertzner,
Aalborg Universitet
☎ 96 35 72 52
e-mail: lki@business.aau.dk

Vicerevisionschef Niels Thor Mikkelsen
Danske Bank
☎ 45 12 77 06
e-mail: Nmi@danskebank.dk

Revisionschef Hans Kristian Møller,
Direktoratet for FødevareErhverv
☎ 33 95 81 30
e-mail: hkm@dffe.dk

Koncernrevisionschef Anne Rømer,
TDC
☎ 33 43 75 45
e-mail: aro@tdc.dk

**Indmeldelse i foreningen**

Indmeldelse i foreningen foretages til:

Hanne Brandt
☎ 44 55 93 07
e-mail: hbr@nykredit.dk

**Jobannoncer**

Jobannoncer for medlemmer kan bringes på foreningens hjemmeside og/eller i INFO.

En helsides annonce i INFO koster 2.000 kr. og vil samtidig blive bragt på foreningens hjemmeside. Prisen for en annonce, som udelukkende bringes på foreningens hjemmeside er 1.000 kr.

Annoncer bringes kun i INFO, såfremt der er plads hertil.

Annonceudkast sendes til foreningens adresse jf. side 1.

For ikke medlemmer aftales prisen særskilt.

**Eksamen**

Nærmere oplysninger om CIA-, CGAP-, CCSA- og CFSA-eksamen kan fås på IIA's internationale hjemmeside www.the.org eller ved kontakt til:

Konsulent Bjarne Frandsen,
☎ 44 44 50 48
e-mail: bjf@post12.tele.dk

**Indlæg til INFO**

Artikler i INFO honoreres med en vingave.

**Næste nummer**

INFO 38 udkommer i april 2008.

**Oplysninger om mærkedage**

Oplysninger om mærkedage bedes meddelt til:

Bente Hallberg,
☎ 36 78 22 87
e-mail: iia.redaktion@mail.dk



Tryk: INFO trykkes hos SALOPRINT, Albertslund.

**IIA standarder, der er præsenteret i INFO**

INFO nr.	Standard	Emne	Præsenteret af:
24	2410 PA 2410-1	Rapportering	Frank Sundgaard Nielsen, Nordea
25	2010, 2200 2240	Planlægning	Solveig Petersen, Post Danmark
26	1300 - 1340	Kvalitetsstyring af revisionsarbejder	Carsten Damø, Nordea
27	2110	Risk Management	Solveig Petersen, Post Danmark
29	2230.A1 2330.A2 2330.C1	Opbevaring og beskyttelse af dokumentation	Birgitte Rousing Svenningsen, Saxo Bank
34	1000 1100	Formål, autoritet og ansvar samt uafhængighed og objektivitet	Hans Henrik Berthing Post Danmark
35	1300- 1340	Kvalitetssikring af Intern Revision	Anne Rømer TDC
35	2120	Intern kontrol og værdiskabelse (Performance Standard 2120)	Thomas Brun Deloitte
36	2050	Lovpligtig revision i licitation	Jan Hansen Nordea



Indeks over artikler m.v., der er bragt i INFO, nr. 35, 36 og 37/2007

Emne	Forfatter	INFO nr.
<i>Business Ethics – relevant for intern revision</i>	Camilla Thomasen	35
<i>Efterforskning set med virksomhedens øjne</i>	Tom Engly	35
<i>Hvem vogter vogterne?</i>	Ralph Bengtsson Lars-Espen Tøsse	35
<i>Hvornår kan en revisionschef påtage årsrapporten?</i>	Steen Jensen Jens Peter Thomassen	35
<i>Kvalitetskontrol – tema for 2007</i>	Birgitte Svenningsen	35
<i>Kvalitetssikring af intern revision</i>	Anne Rømer	35
<i>Ny vejledning – hvidvaskning af penge</i>	Thorkil Nielsen	35
<i>Procesrevision</i>	Peter Arent Hansen	35
<i>Præsentation af IIA standarder – Intern kontrol og værdiskabelse (Performance Standard 2120)</i>	Thomas Brun	35
<i>Lovpligtig revision i licitation</i>	Jan Hansen	36
<i>MiFID (Markets in Financial Instruments Directive)</i>	Tom Larsen Thomas Hjortkjær Petersen	36
<i>Revision af revisionen i Danske Bank</i>	Lars Bo Jeppesen	36
<i>Self Assessment with Independent Validation i Post Danmarks interne revision</i>	Søren Kongsbo Neil Henrik Jensen	36
<i>Særligt dækkende Obligationer (SDO)</i>	Carsten Damø	36
<i>Vigtige overvejelser ved valg af nye revisionsværktøjer</i>	Ralph Bengtsson	36
<i>Ekstern revisions anvendelse af intern revisions arbejde</i>	Anders Duedahl-Olesen Lene Petersen	37
<i>Erfaringer med revisorskolen</i>	Henrik Barner Christiansen	37
<i>IIA Certifications overgår til Computer-Based Testing (CBT)</i>	Bjarne Frandsen	37
<i>Opdateret revisionsbekendtgørelse</i>	Niels Thor Mikkelsen	37
<i>Self Assessment with Independent Validation in Nordea Group Internal Audit</i>	Annette Barrington Pille Lindskog	37
<i>Sydbanks samarbejde med udenlandske revisorer</i>	Ingolf Milther Nielsen	37
<i>The Risk-Intelligent Internal Auditor</i>	Eric Hespenheide Rick Funston	37

Redaktionen ønsker vore læsere en glædelig jul og et godt nytår.

