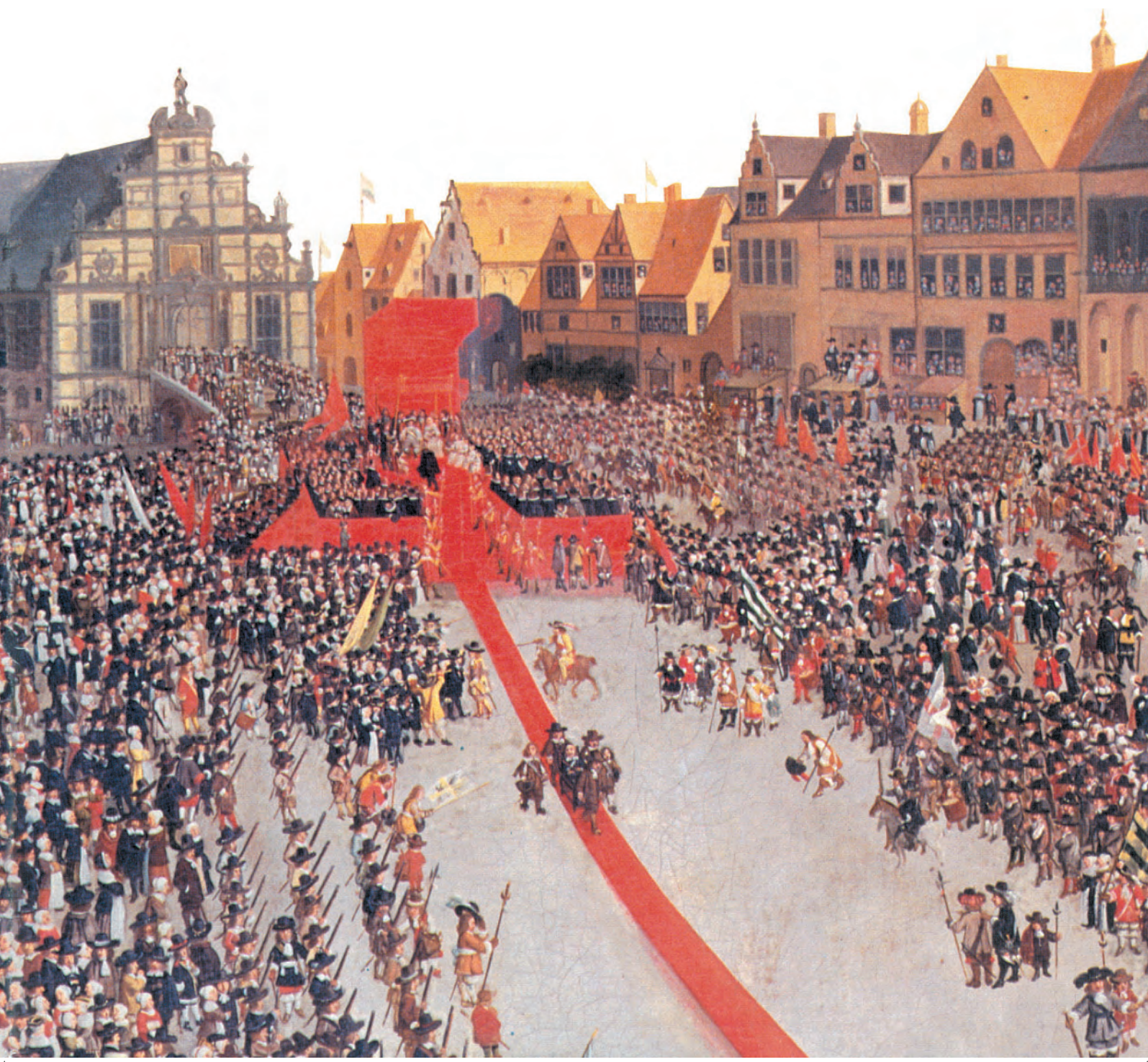




The Institute of  
Internal Auditors

Foreningen af Interne Revisorer  
Nummer 38 ❖ April 2008 ❖ 13. årgang

# II(NE)FO





# Lokalbanken søger en revisionschef

Lokalbankens revisionschef gennem mange år går på pension, og vi søger derfor en ny chef til at stå i spidsen for bankens interne revision. Den interne revision er en vigtig aktør i sikring og udvikling af bankens forretningsprocesser og kontroller, og afdelingen er organisatorisk forankret imellem bankens bestyrelse og direktion. Revisionschefen referer direkte til bankens bestyrelse.

Som revisionschef skal du lede og fordele arbejdet i bankens interne revision. I samarbejde med den eksterne revision, udfører afdelingen finansiel og operationel revision samt revision af risikostyring og rapportering. Der foretages også revision i bankens filialer og stabe samt diverse revisionserklæringer.

Revisionen udføres i overensstemmelse med Finanstilsynets revisionsbekendtgørelse og med revisionsværktøjer fra bankens eksterne revision. Din baggrund er derfor registreret eller statsautoriseret revisor eller tilsvarende, og du har gennemført praktisk revisionsarbejde i mindst 3 år inden for de seneste 5 år. Det vil være en fordel, hvis du er opdateret på brancherelevant lovgivning.

## Din personlige profil:

- Du er resultat- og forretningsorienteret
- Du er god til at formidle både mundtligt og skriftligt
- Du er en god coach og sparringspartner
- Du er engageret og brænder for opgaven
- Du interesserer dig for bankdrift generelt

## Interesseret

Kan du genkende dig selv i profilen, og er du interesseret i at høre mere om jobbet, så ring direkte til revisionschef Jesper Nygaard på 4840 3196. Du kan også sende din ansøgning og dit CV til [personale@lokalbanken.dk](mailto:personale@lokalbanken.dk).

**INFOs redaktion:**

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

**Øvrig redaktion:**

Seniorkonsulent Bente Hallberg  
 ☎ 36 78 22 87  
 E-mail: [iia.redaktion@mail.dk](mailto:iia.redaktion@mail.dk)  
 Post Danmark

Revisor Brian Hansen  
 ☎ 33 63 66 03  
 E-mail: [brh@nationalbanken.dk](mailto:brh@nationalbanken.dk)  
 Danmarks Nationalbank

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

Revisionschef Louise Claudi Nørregaard  
 ☎ 33 74 80 13  
 E-mail: [lcn@pension.dk](mailto:lcn@pension.dk)  
 PensionDanmark

Senior Audit Manager Birgutte R. Svenningsen  
 ☎ 39 77 41 30  
 E-mail: [bsv@saxobank.com](mailto:bsv@saxobank.com)  
 Saxo Bank

**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 .....	3
Redaktøren .....	4
Uddannelsesaktiviteter .....	5
Gå-hjem-møder i IIA .....	7
Nyt fra IIA i Orlando .....	7

**Artikler**

Revisionskomiteer – set fra markedspladsens synspunkt .....	8
Revisionsudvalg – kom godt i gang .....	10
Individuelt solvensbehov – hvad omfatter en uafhængig vurdering og hvad fandt vi? .....	16
Konsekvenser af ICAAP for intern revision .....	20
Orientering om arbejdet i IIA's Committee on Quality .....	23
Erfaring fra en revisionsafdeling .....	25
Intern revision i ATP .....	27
Anmeldelser af uddannelsesaktiviteter .....	29
Nye medlemmer .....	30
"Bagsmækken" .....	30



Besøg foreningens hjemmeside:

[www.iia.dk](http://www.iia.dk)

**Leder****v/ Jens Galsgaard**

Denne udgave af Info indeholder som sædvanlig mange spændende og interessante artikler, som spænder vidt.

Der er fokus på revisionskomiteer, selvom det må antages, at kun en mindre del af bladets læser, indtil nu, har beskæftiget sig med revisionskomiteer. Hans Ole Jochumsen skriver i sin artikel, at der i Danmark kun er ca. ti børsnoterede selskaber, som har etableret en komite.

EU's 8. direktiv er under implementering, hvilket medfører at virksomheder med offentlig interesse som udgangspunkt skal etablere en revisionskomite. Der gives dog mulighed for, at lade den samlede bestyrelse udføre komiteens arbejde.

Det forventes derfor, at flere af bladets læsere fremadrettet vil blive involveret i arbejdet med revisionskomiteer.

Min egen erfaring rækker tilbage til 2005, hvor TrygVesta efter børsnoteringen etablerede en revisionskomite.

Kommissoriet for komiteen tog bl.a. udgangspunkt i "Nørby udvalgets" anbefalinger og indeholder de overordnede elementer, som er beskrevet i Lars Holtnes og Rasmus Friis Jørgensens artikel.

Det fremgår af kommissoriet, at komiteen skal underrettes om den interne- og eksterne revisionsplan samt gennemgå og drøfte resultatet af revisionens arbejde, herunder observationer og konklusioner. Endvidere skal komiteen føre kontrol med ledelsens opfølgning på intern- og ekstern revisions rapporterede anbefalinger til ledelsen.

Komiteens involvering, herunder de kritiske stillingtagen til revisionsplaner, observationer m.v. har efter min opfattelse bidraget væsentlig til at sikre vores opdragsgivers (bestyrelsens) forventninger til, at intern revisions arbejde bliver efterlevet og dermed opfattes som værdiskabende.

Komiteens arbejde har endvidere bidraget til, at der på alle niveauer i TrygVesta er en øget fokusering på revisionens observationer, herunder ikke mindst relevant og rettidig opfølgning.

Det er min klare opfattelse, at tilstedeværelsen af revisionskomiteen har medført, at det er blevet mere udfordrende og sjovere at være intern revisor.

Hvilken betydning komiteerne har og vil få for andre revisionsafdelinger, har jeg svært ved at udtale mig om, men jeg vil gætte på, at der kan være stor forskel på, hvilken rolle den interne revision har i forhold til komiteen, bl.a. afhængig af indholdet af kommissoriet.

Til sidst vil jeg blot ønske god fornøjelse for alle, som skal arbejde med revisionskomiteer, og god læselyst til alle bladets læsere med denne udgave af Info.



## Nyt fra bestyrelsen v/ Niels Thor Mikkelsen



På bestyrelsens strategidag i november blev det drøftet, hvorledes vi kunne udbrede kendskabet til intern revision med udgangspunkt i det voksende bestyrelsesansvar. Aktuelt er dette konkretiseret i EU's vedtagelse af 8. selskabsdirektiv, der skal implementeres i dansk lovgivning 1. juli 2008. Reglerne indebærer krav om revisionsudvalg med krav til sammensætning, kvalifikationer, opgaver mv.

Det er lykkedes i samarbejde med FSR at arrangere et informationsmøde den 16. april. Mødet er målrettet mod bestyrelsesmedlemmer og direktioner samt revisionschef og ekstern revisor i børsnoterede virksomheder.

Vi håber, at det lykkes at få kontakt med de rette interessenter, så kendskabet til og forståelsen for den værdiskabelse og understøttelse af bestyrelsens ansvar, som en rigtig opsat intern revision kan tilbyde. En udbredelse af intern revision i børsnoterede selskaber stiller også krav om, at de eksisterende interne revisionsfunktioner lever op til forventningerne i det daglige arbejde.

Vi har alle et ansvar overfor vores profession. Det er i dagligdagen og ved de gode eksempler, at vi reelt styrker vores profession på lang sigt. Der skal være sammenhæng mellem det vi markedsfører og det vi reelt leverer.

På bestyrelsens strategidag i marts har vi benyttet lejligheden til et eftersyn af vores visionspjece, vedtægter mv., som vi vil orientere om på årsmødet. Det er dog ikke tale om markante ændringer. Det er dog tydeliggjort, at formålet med foreningens mission ikke kun er at styrke medlemmernes udvikling, men det er med det formål, at det skaber værdi for virksomhederne.

Udvikling gennem videndeling er en hjørnesten i foreningens arbejde, som understøttes på forskellig vis. Som eksempel er medlemsgrupperne videreført i den form, som de havde i revisionschefkredsens regi før fusionen med IIA. Der er dog noget, som tyder på, at nogle af grupperne reelt ikke længere er særligt akti-

ve. Måske er tiden løbet fra nogle af de eksisterende grupper eller videndeling sker gennem andre foraer eller bilateralt. Det vigtigste er ikke formen, hvorfor grupper, som ikke har holdt møder i et år eller to bør, revurdere formen, indhold, medlemssammensætning eller måske endda nedlægges. Grupperne skal skabe værdi for deltagerne, ellers har de ingen berettigelse.

Eftersynet af visionspjece har også medført en tydeliggørelse af hvilke ydelser vi som forening vil tilbyde selv eller tilbyde gennem udnyttelse af IIA Inc's eksisterende tilbud. Et eksempel er kvalitetssikring af Intern Revisions funktioner i henhold til IIA standarderne. Vi vil ikke selv opbygge et korps, der tilbyder dette, men derimod være katalysator og skabe kontakt til relevante udbydere af ydelsen.

Vi ses til årsmødet i maj, som du forhåbentlig allerede er tilmeldt.



**Redaktøren**v/ *Ane Marie Christensen*

INFO er nu kommet ind i sin 13. årgang og der er flere redaktionsmedlemmer, som har været med i rigtig mange år. Det betyder, at der nu er nogen, der føler, at de har gjort deres indsats og at nye medlemmer af udvalget skal få lejlighed til at komme ind og være med.

Bente Hallberg, Pui Fong Yau og Henning Funck Nielsen har således valgt at træde ud efter mange års medlemskab. Bentes medlemskab strækker sig helt tilbage til 1996 og Pui's til 1998.

Vi har aldrig tidligere taget afsked med så mange på en gang, men som det tit sker, så er det et sammenfald af omstændigheder, at det lige præcis bliver nu. Heldigvis er de blivende medlemmer fantastisk engagerede og erfarne.

Der skal lyde en rigtig stor tak til alle tre for et kæmpestort arbejde.

Endelig bliver det også mit sidste blad som redaktør. Det har været en dejlig tid og jeg har især nydt arbejdet og samværet med alle mine redaktionskolleger.

**Farvel til redaktionen**

Det er med en vis vemod, at jeg udtræder af IIA's redaktionsudvalg efter 12 års virke. Årsagen skyldes, at jeg fra 1. maj 2008 begynder på min "3. alder" – en ny epoke, som jeg glæder mig til.

Jeg har været medlem af redaktionsudvalget siden INFO nr. 2, der blev udgivet i april 1996. Det har været en spændende opgave at lave det praktiske arbejde - fra et blad startes op til det er klar til udsendelse.

Jeg har også været meget glad for at være med til at sætte præg på de mange forskellige redaktionsopgaver og opleve den positive udvikling, som INFO har gennemgået i tiden frem til i dag.

Også det gode og positive samarbejde med nuværende såvel som tidligere redaktionsudvalgsmedlemmer vil jeg med glæde tænke tilbage på.

Jeg ønsker Foreningen held og lykke fremover.

Bente Hallberg

**Bestået CIA – eksamen**

Redaktionen ønsker **TILLYKKE** til

**Mikkel Dyhr Gadegaard, Deloitte**



## Uddannelsesaktiviteter v/ Birgitte Svenningsen



### Gå-hjem-møder

#### Den nye revisorlov

24. april 2008

Ny lov om statsautoriserede og registrerede revisorer træder i kraft den 1. juli 2008. De centrale nyskabelser, herunder lovens dækning, grundlaget i etiske regler, efteruddannelse, tilsyn, revisionsvirksomheder, revisionsudvalg (revisionskomité), ændringer i årsregnskabsloven om revisionens omfang (kobling til redegørelsen for god selskabsledelse) mv. vil blive gennemgået på dette gå-hjem-møde.

#### Fra Barings Bank til Societe Generale

15. maj 2008

Gå-hjem-mødet vil være en præsentation af trends fra finansielle skandaler og et statusbillede på risici og kontroller rettet mod handel med finansielle instrumenter og fokuspunkter for den interne revisor.

#### Øvrige gå-hjem-møder

Emnerne for resten af årets gå-hjem-møder er ikke endeligt på plads. Uddannelsesudvalget arbejder på højtryk for at få de sidste detaljer på plads. Foreløbig er datoerne for gå-hjem-møderne planlagt. Det drejer det sig om følgende datoer:

19. juni 2008

18. september 2008

23. oktober 2008

27. november 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](http://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 fortsætter i 2008 samarbejdet med MIS Training Institute. Der er foreløbig planlagt følgende kurser.

04.09.2008-05.09.2008	Understanding and Auditing Advanced Derivative Concepts
15.09.2008-16.09.2008	Data Mining: The Key Tool for Progressive Auditing
06.10.2008	Linguistic Lie Detection

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

#### Branchekurser

Ud over ovennævnte er følgende kurser for henholdsvis it-anvendelse, realkredit-, forsikrings- og pengeinstitutbranchen planlagt:

07.05.2008	Andre vurderinger af kunder (end kreditvurdering)
15.05.2008-16.05.2008	Revision af it-anvendelsen - Modul 1
26.05.2008-27.05.2008	Revision med analyseværktøjet ACL (Audit Command Language)
10.06.2008-11.06.2008	Revision af it-anvendelsen - Modul 2
11.09.2008	Kursus for Realkreditrevisorer
01.10.2008	Kursus for Forsikringsrevisorer
04.11.2008	Emne ikke fastlagt endnu



Se yderligere informationer om kursusbeskrivelser mv. på [www.iaa.dk](http://www.iaa.dk), hvor der også skal foretages tilmelding. Tilmeldingsfristen er angivet på hjemmesiden.



## Konferencer

### Årskonferencen

**28.-30. maj 2008**

Årskonferencen 2008 afholdes på Nyborg Strand. Årets program byder som sædvanlig på aktuelle emner og kvalificerede foredragsholdere.

Hovedemnerne den første dag er:

- Kvalitetskontrol efter IIA standarder
- Ny revisorlov, herunder revisionsudvalg
- Forventninger til udviklingen i revisorbranchen
- Nyt fra Finanstilsynet
- Rapportering
- Business Ethics

Anden dag omhandler:

- 10 nøgelfaktorer for succes som intern
- Er du klar til intern revision i 2013?
- 4. & 7. samt 8. EU direktiv
- Erfaringer med revision af MIFiD
- COBIT
- Revision af interne modeller for kreditrisici
- Revision af interne modeller for markedsrisici
- Kan intern revision skabe værdi for virksomheden
- Operationel revision i en televirksomhed

Den sidste dag indeholder ud over IIA's årlige generalforsamling følgende emner:

- Trends inden for teknologiske risici
- Revision af besvigelse, anno 2008
- Krav til fremtidens teamleder

Priser til vinderne af IIA's prisopgavekonkurrence vil også blive uddelt den sidste dag.

Du kan derfor se frem til 3 spændende dage, hvor der også vil blive rig mulighed for erfaringsudveksling med andre interne revisorer.

Se yderligere informationer på [www.iaa.dk](http://www.iaa.dk)

## Revisorskolen

### Revisorskolen 2008

Foreningen af Interne Revisorer (IIA) og Foreningen af Statsautoriserede Revisorer (FSR) udviklede i 2007 i fællesskab et uddannelsesforløb "Revisorskolen" for interne og eksterne revisorer, som ønsker grundlæggende viden om revision og regnskabsaflæggelse i finansielle virksomheder.

Målgruppen er fortsat revisorer, som i en kortere periode har revideret finansielle virksomheder – **eller** revisorer, som har revideret finansielle virksomheder i en årrække, men som ønsker en opdatering af gældende regler og best practices på området.

Revisorskolen er fleksibelt opbygget og består af otte moduler af en dags varighed, som kan gennemføres uafhængigt af hinanden og med udgangspunkt i individuelle behov.

03.09.2008	Modul 1.1: Revision - generelt
04.09.2008	Modul 1.2: Intern kontrol og it-anvendelsen
17.09.2008	Modul 2.1: Tværgående revisionsområder
18.09.2008	Modul 2.2: Tværgående revisionsområder
23.10.2008	Modul 3 A: Pengeinstitutter
24.10.2008	Modul 3 B: Realkreditinstitutter
13.11.2008	Modul 3 C: Skadeforsikring
14.11.2008	Modul 3 D: Livs- og pensionsforsikring

Samtlige moduler afholdes på Quality Hotel Marina, Vedbæk Strandvej 391, 2950 Vedbæk.

Erfaringen har vist, at kurserne hurtigt er overtegnet. IIA prøver så vidt muligt at arrangere ekstra kurser i tilfælde af overtegning. Det kan dog anbefales at tilmelde sig hurtigst muligt.

Tilmelding foretages på [www.iaa.dk](http://www.iaa.dk)





## Gå-hjem-møder i IIA v/ Bente Hallberg



27. marts 2008

### IIA's certificeringsprogram

Til årets første gå-hjem-møde havde foreningen inviteret Frank Alvern, Nordea, til at fortælle om ” Alt hvad du behøver at vide om IIA's certificeringsprogram”.



Frank Alvern er i sin egenskab af formand for IIA's Board of Regents tæt på de meget store forbedringer, der gennemføres i IIA's certificeringsprogrammer, når man fra og med maj 2008 forlader eksamenformatet – papir og blyant, og overgår til Computer-Based Testing (CBT).

Frank havde et meget levende og særdeles opdateret indlæg som omfattede:

- ”Govern and champion”: The Regents
- Overview of the certification program
- Moving to Computer-Based Testing (CBT)
- How CBT will work for you in Denmark
- Preparing for certification succes
- CASE: Certification policy in Nordea's GIA

Det meget aktuelle materiale, der blev anvendt til gennemgangen kan ses på IIA's hjemmeside under dette gå-hjem-mødes faneblad.

For de, der påtænker at gennemføre et af IIA's certificeringsprogrammer, var der mange gode råd og nyttige informationer, så det var lidt skuffende, at kun 13 af de i alt 21 tilmeldte havde valgt at møde op, når foreningen har formået at skaffe en så stor kapacitet på dette vitale område.



## Nyt fra IIA i Orlando v/ Bente Hallberg

### IIA Training Calendar

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
October 20-22, 2008	All Star Conference in Caesars Place, Las Vegas, NV, USA
November 20-21, 2008	ECIIA Conference 2008 in Berlin

## 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.



## Berlin 2008

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



**Berlin, 21-22 November**

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

-----

Yderligere information kan ses på IIA's hjemmesider:

[www.theiia.org](http://www.theiia.org) og [www.eciia.org](http://www.eciia.org)



## Revisionskomiteer – set fra markedspladsens synspunkt

Af Hans-Ole Jochumsen, nordisk børscchef og medlem af Komitéen for god Selskabsledelse



### Indledning

Danske selskaber er kendetegnet ved, at der kun i begrænset omfang anvendes komiteer eller udvalg til i forskellig sammenhæng at forberede den samlede bestyrelses arbejde.

De udvalg, der tænkes på, er nomineringsudvalg, vederlagsudvalg og revisionsudvalg. Anvendelse af bestyrelsesudvalg kan alene ske til forberedelse af beslutninger, som i øvrigt skal træffes af bestyrelsen med henblik på en mere grundig forberedelse. Anvendelse af bestyrelsesudvalg ændrer ikke ved det forhold, at den samlede bestyrelse er ansvarlig for de beslutninger, som skal træffes.

Internationalt set er anvendelse af komiteer, særligt revisionskomiteer, noget mere udbredt og i visse lande, herunder i USA, et egentligt krav for børsnoterede selskaber.

I de senere år har fordele og ulemper ved anvendelse af bestyrelsesudvalg i danske selskaber, herunder baggrunden for den begrænsede anvendelse af bestyrelsesudvalg, været debatterede. Dette vil der i det følgende blive redegjort nærmere for.

I denne artikel vil jeg også komme ind på nogle generelle aspekter om etablering og anvendelse af revisionsudvalg, særligt på baggrund af implementeringen af EU's 8.direktiv. Med direktivet indføres et krav om, at der som udgangspunkt skal nedsættes revisionsudvalg i selskaber optaget til handel på et reguleret marked (børsnoterede selskaber).

## Den danske ledelsesstruktur

I Rapport om god selskabsledelse i Danmark (udarbejdet af Københavns Fondsbørs' komité for god selskabsledelse (Nørby-udvalget)) er anført en række karakteristika af dansk selskabsledelse, der kan have betydning for overvejelser om indførelse af regler om bestyrelsesudvalg og en konkret nedsættelse af bestyrelsesudvalg. De omtalte forhold (rapportens kap. 5) er bl.a. det danske tostrengede system, en højere grad af uafhængighed i danske bestyrelser, formandskabets betydning og rolle, størrelsen af bestyrelserne samt det forhold, at der er regler om revisors førelse af en revisionsrapport. Disse forhold har ført til, at den overvejende holdning i Danmark har været, at arbejdet normalt udføres bedst af den samlede bestyrelse. Det må således være op til det enkelte selskab at træffe beslutning om, hvorvidt bestyrelsesudvalg, og herunder revisionsudvalg, skal nedsættes.

## Anbefalinger for god selskabsledelse - bestyrelsesudvalg

De eksisterende anbefalinger for god selskabsledelse fra 2005, udarbejdet af Københavns Fondsbørs' komité for god selskabsledelse (nu blot Komitéen for god Selskabsledelse) er implementeret i OMX Den Nordiske Børs Københavns regelsæt efter "følg eller forklar-princippet". Anbefalingerne har generelt til formål at medvirke til at fremme kvaliteten i ledelsen af de omfattede selskaber og til åbenhed og gennemsigtighed. Bl.a. for at sikre, at kapitalomkostningerne for danske selskaber holdes nede, er det vigtigt, at der er et normsæt for god selskabsledelse som internationalt er acceptabelt, men som også tager udgangspunkt i særlige nationale forhold.

Anbefalingerne omtaler også etablering af bestyrelsesudvalg (kap.V), og følger den måde, hvorpå EU Kommissionens henstilling fra 2005 om ledelsens rolle og uafhængighed er søgt gennemført fra danske side. Der er imidlertid alene tale om en anbefaling om at "bestyrelsen overvejer og beslutter, om den vil nedsætte udvalg, herunder nominerings-, vederlags- og revisionsudvalg." Det vil sige en anbefaling, som alene går på, at bestyrelsen **overvejer og beslutter**. Der er endvidere givet anbefalinger om, at det i givet fald alene sker til forberedelse af visse afgrænsede emner, at der udarbejdes et kommissorium og om åbenhed omkring nedsættelsen og sammensætningen. Anbefalingerne indeholder et bilag om bestyrelsesudvalg. Heri er bl.a. omtalt hvilke opgaver sådanne udvalg bør have. Hvad angår et eventuelt revisionsudvalg, er der anført en række opgaver vedrørende tilsyn med de finansielle oplysninger, valg af regnskabspraksis,

gennemgang og vurdering af interne kontrol- og risikostyringssystemer, vurdering af behovet for intern revision, valg og vurdering af ekstern revision, aftalen med ekstern revision, ekstern revisions arbejde, m.v. Endvidere indeholder bilaget retningslinier for, hvorledes sammensætningen af eventuelle udvalg bør være i henseende til størrelse, sagkundskab og uafhængighed. Det anføres herunder, at flertallet af et revisionsudvalgs medlemmer bør være uafhængige, og at udvalget samlet bør råde over den nødvendige sagkundskab. Begrebet uafhængighed er nærmere defineret i anbefalingernes kap. V i overensstemmelse med henstillingen fra EU Kommissionen.

Der er i dag vel omkring 10 danske selskaber optaget til handel, som har nedsat revisionsudvalg. Begrunderne herfor varierer utvivlsomt, men det er nok ikke forkert at antage, at størrelsen af selskaberne og af disses bestyrelser, kompleksiteten af de regnskabsmæssige forhold samt det forhold, at der er tale om selskaber med et betydeligt antal internationale investorer spiller ind.

## Nye regler om revisionsudvalg

EU's 8. direktiv er under implementering i Danmark. Lovforslag herom er fremsat 27. marts 2008.

Lovforslaget vil bl.a. medføre, at der i selskaber optaget til handel på et reguleret marked (en fondsbørs) som udgangspunkt skal etableres et revisionsudvalg. Der er regler om hvilke opgaver udvalget mindst skal varetage. Der fokuseres her på overvågnings- og kontrolopgaver i relation til regnskabsaflæggelse, interne kontrolsystemer, den eksterne revisions arbejde og uafhængighed. Det mindstemål af opgaver, som lovforslaget vil pålægge revisionsudvalget, må antages at være indeholdt i den beskrivelse af revisionsudvalgets opgaver, som findes i bilaget til Anbefalinger for god selskabsledelse.

Endvidere er der regler om, at revisionsudvalgets medlemmer ikke må indgå i selskabets direktion, at mindst et af medlemmerne både skal være uafhængigt og have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision.

Lovforslaget giver imidlertid i overensstemmelse med direktivets indhold, selskaber mulighed for at lade den samlede bestyrelse udfører revisionsudvalgets opgaver, således at revisionsudvalg ikke nedsættes. Dette forudsætter, at ingen bestyrelsesmedlemmer samtidig er medlem af direktionen, og at mindst ét bestyrelsesmedlem både er uafhængigt og har kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision. Herudover er

der også mulighed for, at mindre selskaber kan undlade at nedsætte revisionsudvalg. Mindre selskaber er defineret som selskaber, hvor to af følgende størrelser ikke er overskredet: 250 medarbejdere, en balance på EUR 43 mio. og en nettoomsætning på EUR 50 mio.

Bestemmelsen om revisionsudvalg har efter lovforslagets indhold virkning fra førstkommande ordinære generalforsamling, der afholdes efter den 31. december 2008.

Direktiv og lovforslag tager generelt udgangspunkt i, at etablering af revisionskomiteer er både hensigtsmæssig og ønskelig, og ved at gøre det til udgangspunktet i den fremtidige ledelsesstruktur i selskaber, hvis aktier er optaget til handel. Man kan naturligvis fra et dansk synspunkt stille spørgsmålstejn ved dette udgangspunkt. Spørgsmålstejn synes der derimod ikke at kunne stilles ved det bagvedliggende rationale og formål, nemlig ønsket om en styrkelse af kvaliteten af ledelsesfunktionen og dermed af tilliden til særligt de regnskabsmæssige oplysninger, som kommer fra selskaberne.

### Afslutning

Selvom udgangspunkt for direktivet og lovforslaget er etablering af revisionsudvalg, kan indholdet af lovforslaget i praksis ses som et bidrag til en kvalitativ styrkelse af bestyrelserne. Revisionsudvalg kan undlades nedsat under de betingelser, der er redegjort for hidtil, og det vil således være op til det enkelte selskab, om udvalget skal nedsættes eller ej. Frivilligheden er derfor intakt.

Tillid og troværdighed er i alle sammenhænge afgørende for kvaliteten af en reguleret markedsplads. Dette gælder også i relation til de informationer, som selskaberne i henhold til oplysningspligterne skal offentliggøre. Derfor er faglige kvalifikationer og uafhængighed et naturligt og afgørende udgangspunkt, når bestyrelserne skal sammensættes og i givet fald også ved sammensætningen af bestyrelsesudvalg.

Lovforslaget vil kunne bidrage hertil.

Der vil, som en konsekvens af lovændringen, skulle ses på, om der skal foretages ændringer i de eksisterende anbefalinger for god selskabsledelse. Jeg vil forvente, at Komiteen for god Selskabsledelse vil have eventuelle konsekvensændringer på sin dagsorden efter lovforslaget vedtagelse.



## Revisionsudvalg – kom godt i gang

Af statsautoriserede revisor Lars Holtug og statsautoriserede revisor Rasmus Friis Jørgensen, PricewaterhouseCoopers



Lars Holtug



Rasmus Friis Jørgensen

I henhold til 8. direktiv skal virksomheder af interesse for offentligheden have et revisionsudvalg i deres bestyrelse. I Danmark vil dette blive implementeret ved indføjeelse af bestemmelser i revisorloven<sup>1</sup>. Kravet omfatter virksomheder, der har værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked i et EU/EØS land.

Nærværende artikel beskriver de tanker og overvejelser, som skal gøres i forbindelse med etablering af revisionsudvalg, som skal sikre, at virksomheden kommer godt i gang med etableringen af revisionsudvalget.

Et væsentligt element i organiseringen af revisionsudvalget er fastlæggelse af udvalgets kommissorium. Dette gøres oftest ved udarbejdelse af skriftligt charter<sup>2</sup> for revisionsudvalget, indeholdende en beskrivelse af revisionsudvalgets opgaver, strukturer og processer og krav til medlemmerne af udvalget. Der henvises til Figur 1 for en oversigt over de forhold, som kan indgår i charteret. I nedenstående er væsentlige elementer i charteret beskrevet.

<sup>1</sup> Lovgrundlaget for revisionsudvalg vil være indeholdt i revisorloven. Der er 27. marts fremsat lovforslag, som i § 31 i angiver kravene til revisionsudvalg.

<sup>2</sup> Publikationen "Audit Committees, Good practices for meeting market expectations, 2nd edition, PricewaterhouseCoopers" indeholder på siderne 13-16 et eksempel på et charter for revisionsudvalg.

**Indhold af revisionsudvalgets charter**

- Overordnet formål med revisionsudvalget
- Organisering - medlemmer, kvalifikationer, størrelse, valgperiode
- Møder - frekvens, deltagelse, dokumentation
- Revisionsudvalgets opgaver
- Rapportering
- Særlige undersøgelser
- Evaluering af revisionsudvalget

Figur 1: Eksempel på indhold af revisionsudvalgets charter.

Ud over de elementer, som er nævnt i Figur 1, bør charteret give revisionsudvalget en vis fleksibilitet. Især bør udvalget have adgang til at foretage særlige undersøgelser, som det finder nødvendigt, herunder retten til at anvende de nødvendige ressourcer.

For at sikre, at charteret altid er opdateret, kan revisionsudvalget årligt gennemgå og vurdere om charteret skal ændres. Charteret bør godkendes af bestyrelsen, da charteret er en opgavebeskrivelse fra bestyrelsen til revisionsudvalget om de opgaver, bestyrelsen beder revisionsudvalget overveje på vegne af bestyrelsen. Juridisk set er der således ikke tale om at flytte ansvar til revisionsudvalget - men derimod at bestyrelsen delegerer overvågningen af visse forhold til revisionsudvalget.

Lovforslaget indeholder endvidere nogle regler om, at den samlede bestyrelse kan fungere som revisionsudvalg. Disse vil ikke nærmere blive omtalt her.

**Overordnet formål med revisionsudvalget**

Det overordnede formål med revisionsudvalget bør beskrives. Det overordnede formål kan eksempelvis beskrives som:

”Revisionsudvalget udpeges af bestyrelsen med henblik på at hjælpe bestyrelsen med kontrollen af regnskabsaflæggelsesprocessen, med henblik på at sikre troværdighed, integritet og transparens i de offentliggjorte regnskaber.”

Hermed fastlægges, at revisionsudvalget skal overvåge hele regnskabsprocessen, herunder

- Virksomhedens interne kontrol og risikostyringsystem, som danner grundlag for regnskabsaflæggelsen
- Intern revision, som jo typisk gennemgår virksomhedens kontrolsystemer og eventuelt den finansielle rapportering

- Ekstern revision, som gennemgår den interne kontrol og den finansielle rapportering
- Overholdelse af lovgivning i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

I visse situationer udvides revisionsudvalgets opgaver. Det beskrives nærmere i nedenstående under revisionsudvalgets opgaver.

**Revisionsudvalgets organisering**

Revisionsudvalgets organisering er et væsentligt element i at sikre dets effektivitet - dvs. at udvalget består af personer med rette kvalifikationer, uafhængighed, tid til rådighed, engagement mv. Det er derfor meget væsentligt, at valg af medlemmer overvejes nøje.

Lovforslaget stiller ikke krav til antal medlemmer. I en analyse foretaget af PricewaterhouseCoopers i UK fremgår det, at revisionsudvalget gennemsnitligt består af 4 medlemmer, hvilket er mere end de 3, som er krævet i UK. I Danmark anbefaler Nørby-udvalget, at udvalg nedsat af bestyrelsen består af mindst 3 medlemmer, medmindre der er tale om en lille bestyrelse. I så tilfælde kan udvalget bestå af 2 medlemmer.

Ifølge lovforslaget skal revisionsudvalget bestå af bestyrelsesmedlemmer, der ikke samtidigt indgår i virksomhedens direktion, og mindst ét medlem af revisionsudvalget skal både være uafhængigt<sup>3</sup> og have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision. I lovforslaget er det givet vide rammer for, hvordan kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision kan tilegnes. Der er ikke alene tale om kvalifikationer opnået gennem uddannelse, men i ligeså høj grad kvalifikationer tilegnet gennem professionelt virke, som f.eks. gennem nuværende eller tidligere ledelsesfunktioner eller gennem deltagelse i revisionsudvalgsarbejde. Det er dog et krav, at kvalifikationerne skal være tilstrækkelige, til at der kan foretages en selvstændig vurdering af de opgaver, som revisionsudvalget har. Det skal i den forbindelse nævnes, at det i en analyse gennemført af PricewaterhouseCoopers i UK er angivet, at 40 % af virksomhederne i analysen har haft svært ved at finde egnede kandidater, der har relevant og ajourført regnskabs- og/eller revisionsmæssige kompetencer.

I modsætning til lovforslaget anbefaler Nørby-udvalget, at et flertal af revisionsudvalgets medlemmer skal være uafhængige.

<sup>3</sup> Jf. bemærkningerne til lovforslagets § 31, stk. 1, som indgående beskriver hvorledes kravet om uafhængighed skal fortolkes.

For de øvrige medlemmer af revisionsudvalget er der ikke i lovforslaget stillet krav om særlige kvalifikationer. Det er dog afgørende for revisionsudvalgets udførelse af de opgaver, som er tildelt revisionsudvalget, at medlemmerne er kvalificerede i en sådan grad, at hvert medlem tilføjer værdi af revisionsudvalgets arbejde. I forbindelse med udpegelse af medlemmer til revisionsudvalget bør følgende kvalifikationer overvejes:

- Høj grad af integritet
- Sund skepsis
- Forståelse af virksomheden og dens produkter og services
- Viden om virksomhedens risikostyring og interne kontrolsystem
- Evnen til at læse og forstå regnskaber, stiller spørgsmål til dem og fortolke og vurdere svarene
- Evnen til at se problemstillinger fra forskellige perspektiver og kommer med konstruktive forslag

For at medlemmerne kan udfylde deres rolle, er det vigtigt, at virksomhedens ledelse bibringer medlemmerne en tilstrækkelig detaljeret viden om virksomhedens aktiviteter, regnskabsaflæggelsesproces, risikostyringen, interne kontrolsystem, relevant lovregulering mv. På den anden side er det vigtigt, at de enkelte medlemmer afsætter tilstrækkelig tid til at opnå og vedligeholde viden vedrørende virksomheden og løbende deltagelse og ikke mindst forberedelse til møderne.

Såfremt revisionsudvalget får tildelt andre opgaver end de, som er nævnt i loven, skal det sikres, at revisionsudvalget også på disse områder besidder de nødvendige kvalifikationer, f.eks. vedrørende ikke-finansielle rapporter og etiske forhold.

Slutteligt skal det nævnes, at der i forbindelse med udvælgelse af medlemmer bør tilstræbes, at der bringes forskellige kompetencer ind i revisionsudvalget drøftelser.

### **Formandens rolle**

Formandens rolle er væsentlig for revisionsudvalgets arbejde, da formanden vil være udvalgets bindeled til bestyrelsen, ledelsen i virksomheden, primært økonomidirektøren, eksternt og intern revision. Det er formandens ansvar, at møderne forløber planmæssigt og sikre, at alle medlemmernes synspunkter kommer frem, og at der afsættes tilstrækkelig tid til at drøfte problemstillinger.

Det er endvidere formandens ansvar løbende at sikre, at der er en hensigtsmæssig balance i de kvalifikationer, som revisionsudvalget besidder, herunder stillingtagen til valg af nye medlemmer.

Agendaen til revisionsudvalgsmøderne udarbejdes oftest af ledelsen i samarbejde med revisionsudvalgets formand. Endvidere vil formanden med ledelsen også oftest gennemgå udkast til det materiale som påtænkes udsendt inden udsendelsen.

### **Møder**

For at kunne udføre sine opgaver er det nødvendigt, at revisionsudvalget løbende holder møder. Oftest afholdes der årligt 4 møder - i forbindelse med offentliggørelse af kvartalsregnskaberne og årsrapporten - men frekvensen vil i sagens natur afhænge af virksomhedens konkrete forhold. Se Figur 2 for eksempel på faste møder og indhold heraf. For at revisionsudvalget arbejder mest effektivt er det vigtigt, at møderne er veltilrettelagt med fast agenda, at der i god tid forinden mødet, gerne 5 arbejdsdage, udsendes gennemarbejdet materiale til brug for møderne, og at der er relevante deltagere til møderne til at præsentere de emner, der skal diskuteres.

Materialet til brug for møderne indeholder ofte særskilte rapporter fra virksomhedens ledelse omhandlende de punkter, som drøftes på mødet, samt rapporter fra henholdsvis eksternt og intern revision. Dette materiale skal være så detaljeret, at udvalgets medlemmer har en indgående forståelse for de konkrete problemstillinger, som er på agendaen for mødet, samt også udviklingstendenser i virksomheden, dens branche samt inden for regnskabsregulering og andre relevante love og regulativer.

For at gøre materialet mere overskueligt anbefales det, at de enkelte rapporter refereres til agendaen, at de indledes med en opsummering og at det anføres, om materialet er til orientering eller til godkendelse af revisionsudvalget.

Som anført i ovenstående spiller formanden en væsentlig rolle i forbindelse med fastsættelse af agendaen og udsendelse af materiale. Det er således formandens opgave at sikre, at udvalgets medlemmer få de nødvendige informationer.

På udvalgsmøderne deltager selvsagt de enkelte medlemmer. Det anbefales, at virksomhedens økonomidirektør samt virksomhedens eksterne og interne revision deltager i alle møder. Hvorvidt virksomhedens administrerende direktør deltager i møderne, må bero

på de forretningsmæssige forhold, der skal diskuteres på møderne, samt de forhold hvor den administrerende direktør særskilt kan bidrage til revisionsudvalgets vurderinger.

Endvidere bør revisionsudvalget holde særskilte møder mindst én gang årligt med henholdsvis relevante personer fra virksomheden, eksempelvis den administrerende direktør og økonomidirektøren, den eksterne

revisor og den interne revisor, for at diskutere samarbejde mellem partnerne og hvorvidt der er særlige forhold, som revisionsudvalget skal fokusere på.

Slutteligt skal det nævnes, at der bør uarbejdes skriftlige referater fra samtlige udvalgsmøder.

1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	Årsafslutningen
Overvågning af regnskabsaflæggelsen, herunder gennemgang af kvartalsregnskabet, væsentlige regnskabsmæssige problemstillinger, mv.	Overvågning af regnskabsaflæggelsen, herunder gennemgang af kvartalsregnskabet, væsentlige regnskabsmæssige problemstillinger, mv.	Overvågning af regnskabsaflæggelsen, herunder gennemgang af kvartalsregnskabet, væsentlige regnskabsmæssige problemstillinger, mv.	Overvågning af regnskabsaflæggelsen, herunder gennemgang af årsrapporten, væsentlige regnskabsmæssige problemstillinger, mv.
Gennemgang af forhold vedr. virksomhedens interne kontrolsystem og risikostyringssystemer, herunder vurdering af effektivitet.	Gennemgang af forhold vedr. virksomhedens interne kontrolsystem og risikostyringssystemer, herunder vurdering af effektivitet.	Gennemgang af forhold vedr. virksomhedens interne kontrolsystem og risikostyringssystemer, herunder vurdering af effektivitet.	Gennemgang af forhold vedr. virksomhedens interne kontrolsystem og risikostyringssystemer, herunder vurdering af effektivitet.
Gennemgang af services udført af ekstern revision og uafhængighed	Gennemgang af services udført af ekstern revision og uafhængighed	Gennemgang af services udført af ekstern revision og uafhængighed	Gennemgang af services udført af ekstern revision og uafhængighed
Vurdering af revisionsaftalen og -planen for ekstern revision og den tilhørende honorering.	Opdatering fra ekstern og intern revision	Opdatering fra ekstern og intern revision	Opdatering fra ekstern (herunder revisionsprotokollatet) og intern revision
Gennemgang og godkendelse af revisionsplan for intern revision.		Selvevaluering af effektiviteten af revisionsudvalget	Særskilte møder med: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelsen</li> <li>• Intern revision</li> <li>• Ekstern revision</li> </ul>
			Indstilling til generalforsamlingen (via bestyrelsen) om valg af ekstern revisor

Figur 2: Eksempel på faste møder og indhold heraf.

### Revisionsudvalgets opgaver

I henhold til lovforslaget vil revisionsudvalget opgaver som minimum bestå af at

- overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen,
- overvåge, om virksomhedens interne kontrolsystem, eventuelle intern revision og risikostyringssystemer fungerer effektivt,

- overvåge den lovpligtige revision af årsrapporten,
- overvåge og kontrollere revisors uafhængighed, herunder særligt levering af yderligere ydelser til virksomheden.

Der henvises til Figur 3, som indeholder en oversigt over, hvad de enkelte opgaver kan indeholde.

egnskabsaflæggelsen	Risikostyring og interne kontroller	Ekstern revision	Intern revision
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forståelse for de regnskabsområder med de største finansielle risici</li> <li>• Gennemgang af væsentlige regnskabs- og rapporteringsmæssige problemstillinger</li> <li>• Forståelse for og løbende overvågning af regnskabsaflæggelsesprocessen</li> <li>• Gennemgang af perioderegnskaber og årsrapporten inden offentliggørelse, herunder om regnskaberne er retvisende og om oplysningskravene er opfyldt</li> <li>• Gennemgang af anvendt regnskabspraksis på væsentlige områder og væsentlige regnskabsmæssige skøn</li> <li>• Gennemgang af korrigerede og ikke-korrigerede differencer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forståelse for den af ledelsen etablerede risikostyring til identifikation af væsentlige risici, herunder hvorledes risici analyseres, afdækkes og rapporteres</li> <li>• Forståelse for det interne kontrolsystem implementeret af ledelsen</li> <li>• Vurdering af effektiviteten af risikostyringen og det interne kontrolsystem, herunder om forslag til forbedringer fra ekstern og intern revision er implementeret af ledelsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vurdering af revisors uafhængighed og kompetencer</li> <li>• Indstilling til generalforsamlingen om valg af revisor</li> <li>• Gennemgang af revisors revisionsplan, herunder den tilhørende honorering</li> <li>• Drøftelser med revisor om problemer i forbindelse med revisionsprocessen</li> <li>• Gennemgang af væsentlige forhold identificeret under revisionen, herunder forhold beskrevet i revisionsprotokollen</li> <li>• Drøftelser om hensigtsmæssigheden i den af virksomheden anvendt regnskabspraksis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gennemgang af charter for og organisatoriskstruktur af intern revision</li> <li>• Ansættelse og afskedigelse af revisionschefen</li> <li>• Godkendelse af revisionsplanen</li> <li>• Gennemgang af effektiviteten i intern revision</li> <li>• Gennemgang af intern revisions afrapportering, herunder at sikre at væsentlige forhold bliver adresseret af ledelsen</li> </ul>

Figur 3: Oversigt over eksempler på hvad de enkelte opgaver kan indeholde.

Såfremt revisionsudvalget skal varetager yderligere opgaver end ovennævnte, skal der træffes konkret aftale herom i de enkelte virksomheder. Sådanne yderligere opgaver kunne f.eks. omfatte

- overvågning af virksomhedens overholdelse af love og regulativer, herunder skatte- og selskabslovgivning,
- overvågning af virksomhedens overholdelse af forretningsetik, både lovregler og regulativer og virksomhedens egne regler herfor
- overvågning af aflæggelsen af ikke-finansielle regnskaber
- gennemgang af væsentlige investeringsansøgninger og opfølgning herpå
- gennemgang af kommunikation fra interne og eksterne parter om manglende overholdelse af interne og eksterne regler og regulativer ("whistleblower" funktion).

Disse eventuelle yderligere opgaver bør beskrives indgående i revisionsudvalgets charter således, at der ikke er tvivl om udvalgets ansvarsområder.

Navnlig inden for compliance området, hvor mange virksomheder inden for de seneste år måtte fokusere betydelige ressourcer. Det er set i udlandet, at visse compliance forhold indlemmes under revisionsudvalgets arbejde, givetvis fordi de kompetencer, som skal bruges på en række områder, ligner de kompetencer som revisionsudvalget besidder, herunder omkring intern kontrol.

Compliance området omfatter i dag, afhængig af virksomhedstype, følgende forhold:

- salgs- og markedsføringscompliance, dvs. overholdelse af de krav, der stilles til salg og markedsføring af produkter
- overholdelse af konkurrencelovgivningen



- produktionscompliance, dvs. overholdelse af krav til produkter, herunder de stoffer produkterne indeholder
- kvalitetscompliance, dvs. overholdelse af kvalitetsstandarder, som virksomheden måtte være underlagt.

Selvom det måske kunne være friskende at lægge sådanne aktiviteter ind under revisionsudvalget fra start af, vil vores anbefaling være ikke at gøre det - dels fordi, det også kræver en række andre kompetencer og dels fordi, at det erfaringsmæssigt tager tid at få etableret den rigtige form og indhold til revisionsudvalgets arbejde i forhold til hvad der kræves under lovgivningen.

### Rapportering

Da revisionsudvalget arbejder under mandat fra bestyrelsen, vil udvalget, via formanden, skulle rapportere til den samlede bestyrelse. Der er ingen formelle krav til formen og frekvensen af rapporteringen. Det anbefales dog, at formanden på hvert bestyrelsesmøde orienterer den samlede bestyrelse om revisionsudvalgets arbejde siden sidste bestyrelsesmøde. Rapporteringen kan ske ved aflæggelse af mundtlig beretning eller gennem en skriftlig rapport. Herudover bør bestyrelsen også modtage referaterne fra udvalgsmøderne.

### Evaluering af revisionsudvalget

Revisionsudvalget bør årligt foretage en evaluering af, om udvalget som helhed fungerer effektivt såvel som en evaluering af de enkelte medlemmer.

Evalueringen af udvalget som helhed kan foretages enten som en selvevaluering<sup>4</sup> eller en uafhængig evaluering. Uanset hvilken form som anvendes, er det vigtigt, at der er en konstruktiv dialog i revisionsudvalget, og at alle forbedringsforslag opnoteres og aktionspunkter udarbejdes.

Evaluering af de enkelte medlemmer foretages sædvanligvis af formanden og drøftes med de enkelte medlemmer på særskilte møder.

### Afrunding

Bestemmelsen om etablering af revisionsudvalg har ifølge lovforslaget virkning fra førstkommende ordinære generalforsamling, der afholdes efter den 31.

<sup>4</sup> Jf. Audit Committee Effectiveness - What Work Best, 3<sup>rd</sup> Edition, side 105-124 for et eksempel på en guide til selvevaluering.

december 2008. I henhold til lovbemærkningerne er baggrunden herfor, at bestemmelsen for visse virksomheder kræver, at de skal ud at finde et uafhængigt bestyrelsesmedlem, der har de nødvendige kvalifikationer. Ved den foreslåede overgangsbestemmelse gives virksomhederne en passende periode til at finde et bestyrelsesmedlem, der opfylder disse krav samt opfylder de yderligere krav, en virksomhed stiller til medlemmer af bestyrelsen.

Som det fremgår af nærværende artikel, er der herudover en lang række af andre overvejelser, som virksomhederne skal gøre sig i forbindelse med etableringen af revisionsudvalget.

Det kan således kun anbefales, at de virksomheder, som er omfattet af kravet om etablering af revisionsudvalg, snarest muligt påbegynder planlægningen heraf således, at det tilsikres, at virksomheden kommer godt i gang med revisionsudvalgsarbejdet.



### Kilder:

- Audit Committees, Good practices for meeting market expectations, 2nd edition, PricewaterhouseCoopers
- Audit Committee Effectiveness - What Work Best, 3<sup>rd</sup> Edition, Prepared by PricewaterhouseCoopers and Sponsored by The Institute of Internal Auditors Research Foundation
- Results of audit committee benchmarking survey of good practices for listed companies, PricewaterhouseCoopers



## Individuelt solvensbehov – hvad omfatter en uafhængig vurdering og hvad fandt vi?

Af konsulent Susanne Lærkholm, KPMG



### Indledning

De danske forsikringselskaber og pensionskasser har netop indberettet den første opgørelse af individuelt solvensbehov.

I denne artikel fokuserer vi på den uafhængige vurdering – hvad skal den omfatte, og hvad har vi konstateret i forbindelse med de uafhængige vurderinger, som vi har foretaget?

Det siger sig selv, at konklusionerne i denne artikel ikke nødvendigvis er repræsentative for sektoren som helhed, dels har vi kun gennemgået en del af det danske forsikringsmarkeds opgørelser, og dels vil vi her primært fokusere på de mindre virksomheder.

Hvad Finanstilsynets holdning er til de valgte metoder, må vi endnu vente lidt på, men i denne artikel vil vi fremhæve nogle af de tendenser, vi har set.

### Uafhængig vurdering

Det fremgår af Finanstilsynets vejledning om tilstrækkelig basiskapital og individuelt solvensbehov, at opgørelsen af den tilstrækkelige basiskapital skal gøres til genstand for en uafhængig vurdering. Det fremgår ikke af vejledningen, hvad vurderingen skal indeholde, men i de vurderinger vi har foretaget, har vi bl.a. fokuseret på følgende områder:

#### Fuldstændighed af de gennemgåede risici

Formålet med vurderingen er at afklare, om de risici, som virksomheden har redegjort for, dækker alle relevante risikotyper. Gennemgangen kan bl.a. tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Dækker virksomhedens proces til at identificere risici den samlede organisation?

Målet for processen er, at den samlede organisations viden inddrages i videst muligt omfang. Der kan aldrig skabes fuld sikkerhed for, at alle væsentlige risici behandles, men processen bør understøtte og dokumentere, at relevant viden inddrages.

Efter vores opfattelse bør den valgte proces til at identificere risici involvere alle aktiviteter og dermed den relevante organisation.

Da der er tale om et nyt regelsæt, har implementeringen i hovedparten af virksomhederne involveret størstedelen af ledergruppen, herunder i et vist omfang også bestyrelsen. Udfordringen bliver, som vi ser det, også fremover at sikre denne forankring i hele organisationen og ikke mindst at kunne dokumentere dette.

- Tager virksomheden stilling til alle de risici, der fremgår af Finanstilsynets vejledning?

Det er vores opfattelse, at virksomheden som minimum skal tage stilling til alle de risici, der fremgår af vejledningen. Hvis en given risiko ikke skønnes at være relevant, skal dette begrundes.

Vores gennemgang har vist, at en del risici er sat til 0 kr. Virksomhederne begrundede valget med, at risiciene er afdækket på anden måde eller indgår i andre risici.

Ikke overraskende er markedsrisikoen og forsikringsrisikoen de største enkeltrisici for langt de fleste virksomheder – såvel liv som skade.

#### Hensigtsmæssigheden af anvendt metode

Formålet med vurderingen er at afklare, om de anvendte procedurer, modeller og data er hensigtsmæssige. Gennemgangen kan bl.a. tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvad er formålet for beregningerne/metodevalget og hvordan opfylder den valgte metode formålet?

Finanstilsynets vejledning stiller ikke specifikke krav til opgørelsesmetoden. Efter vores opfattelse er det vigtigt, at virksomheden begrundede deres valg og tager stilling til, om metoden beskriver (måler) risikoen korrekt eller, om der er noget, der mangler. Med andre ord, giver de valgte metoder et realistisk billede af virksomhedens risici? I sid-

ste ende er det bestyrelsen, der skal vurdere, om metoden giver et fornuftigt resultat.

Når det gælder de enkelte risici, er der naturligt nok anvendt mange forskellige metoder.

### *Skadesforsikring tager udgangspunkt i solvens II standardmodellen*

Mange skadesforsikringsselskaber har valgt at tage udgangspunkt i den seneste version af standardmodellen (QIS3), der pt. er ved at blive udviklet i forbindelse med de kommende solvensregler (Solvens II). Dette er et naturligt valg, da QIS3 på nuværende tidspunkt må antages at være Europas bedste bud på en risikobaseret standardmetode til opgørelse af et forsikringsselskabs solvensbehov. Man skal være opmærksom på, at QIS3 ikke omfatter alle de risici, der skal tages stilling til ved opgørelsen af det individuelle solvensbehov, f.eks. er omdømme risici og strategiske risici ikke medtaget. Ydermere skal man gøre sig klart, at næste version (QIS4) nu foreligger, hvorfor den næste opgørelse i princippet burde beregnes på baggrund af denne model.

En del af de virksomheder, der benytter QIS3, har valgt at anvende det røde trafiklys scenarie i stedet for QIS3 scenariet til opgørelse af markedsrisikoen. Umiddelbart kan det være vanskeligt at afgøre, hvordan dette valg påvirker det endelige resultat. Det scenarie, der indgår i det røde trafiklys, er i udgangspunktet lavere end QIS3 scenarierne, modsat taler dog, at der i QIS3 indgår en diversifikationsgevinst, hvis man har spredt sine investeringer på flere forskellige aktivtyper.

De fleste skadesforsikringsselskaber medtager en diversifikationsgevinst ved summering af de enkelte risici. I QIS3 modellen er dette indbygget i form af korrelationsmatrixer. De virksomheder, der ikke anvender QIS3, har i mange tilfælde argumenteret for, at sandsynligheden for at alle risici sker samtidigt er lille, hvorfor en diversifikationseffekt forekommer rimelig. Ofte er denne ikke fastsat på baggrund af en statistisk beregning som i QIS3, men alene ud fra et begrundet skøn.

### *Livsforsikring anvender egne ALM modeller og stresstest*

Livsforsikringsselskaber og pensionskasser har primært brugt QIS3 til beregning af operationelle risici. Enkelte har også anvendt QIS3 til opgørelse af risikokoncentrationen på aktiverne.

På markedsrisikosiden er der anvendt enten trafiklys eller egne ALM modeller.

De forsikringsmæssige risici er opgjort på baggrund af analyser baseret på en forventning om stigning i restlevetid (på 1,5 til 2 mdr. pr. år). Herudover suppleres ændringen i invalideintensiteten (+10 %), dødeligheden (+/-10 %) m.m. Stresstesten af invalideintensiteten og dødeligheden svarer til de stresstest, der i forvejen skal udarbejdes til brug for årsrapporten.

- Er de anvendte data valide for denne beregning?

I en validering af metoder/modeller er det normalt nødvendigt og god praksis, at der er etableret et kontrolmiljø omkring dataanvendelse, -sikkerhed og revisionsspor.

Efter vores opfattelse er dette et område, der bør styrkes fremover ved, at der i processen for opgørelse af individuelt solvensbehov indarbejdes en systematisk dokumentations- og verifikationsproces for de anvendte modeller og data.

- Er de valgte parametre i den anvendte beregning/metode relevante og dokumenterede?

Finanstilsynets vejledning giver mulighed for, at ledelsen anvender skøn ved opgørelsen af de enkelte risici. Det er vores opfattelse, at sådanne skøn i et vist omfang skal kunne begrundes.

De valgte parametre bør, efter vores opfattelse, tage udgangspunkt i virksomhedens/markedets historiske forløb, for så vidt muligt at beskrive den faktiske risiko. Der bør dog altid foretages en vurdering af, om de valgte parametre er passende for virksomhedens nuværende og fremtidige risici.

En manglende begrundelse mindsker bestyrelsens mulighed for at vurdere, hvorvidt virksomhedens samlede usikkerhed er rimelig.

- Hvilke stresstest er anvendt?

Ifølge Finanstilsynets vejledning skal virksomhederne løbende foretage stresstest, hvor de enkelte forudsætninger stresses.

Formålet med stresstestene er at vurdere, hvilke ændringer i forudsætningerne virksomhederne kan leve med. Det vil sige, hvor følsom er opgørelsen over for (væsentlige) ændringer.

Det er nok på dette punkt, at vi har set de største forskelle imellem virksomhederne. Nogle har valgt at stressé én parameter ad gangen (stigning i restlevetid, ændring i rentestrukturen, to kraftige

storme, osv.), mens andre stresser regnskabet med en kombination af flere samtidige hændelser. Endelig er der flere, der alene anvender de stresstest, der i forvejen er indbygget i modellerne, dvs. de tager således ikke særskilt stilling til, hvor følsom opgørelsen er over for ændringer i de væsentligste parametre.

Efter vores opfattelse er dette et område, der bør styrkes fremover. Stresstestene bør endvidere løbende ajourføres, så disse afspejler virksomhedens til enhver tid værende risikoprofil.

### **Gennemgang af processen**

Formålet med vurderingen er at afklare, om de foreliggende retningslinjer fra bestyrelsen lever op til kravene i Finanstilsynets vejledning samt, om der er sammenhæng med de principper m.v., der er anvendt i opgørelsen af individuelt solvensbehov.

Gennemgangen kan endvidere omfatte en kontrol af de anvendte data og beregninger til Finanstilsynets solvensindberetningsskema (TB).

Efter vores opfattelse bør det af retningslinjerne klart fremgå bl.a., hvem der er ansvarlig for opgørelsen, revurderingen, indberetningen til Finanstilsynet samt for rapporteringen til bestyrelse og direktion. Retningslinjerne bør endvidere klart beskrive, hvad de enkelte opgaver omfatter, samt tidsfrister herfor. Herudover bør der være defineret, hvilke konkrete forhold, der kan nødvendiggøre en revurdering af opgørelsen, samt i hvilke situationer planen for kapitalfremskaffelse skal tages i brug. Bestyrelsen bør også tage stilling til, hvor ofte og i hvilke situationer den uafhængige vurdering skal foretages – og af hvem.

Det er vigtigt at gøre sig klart, at de metoder virksomheden har valgt til opgørelse af det individuelle solvensbehov, løbende skal ajourføres. Dette skal ikke kun ske ved ændringer i virksomhedens risikoprofil, som det fremgår af vejledningen, men også fordi, der vil ske en udvikling af de metoder, der kan betegnes som god praksis.

Et eksempel på udviklingen er, som før nævnt, virksomheder, der anvender QIS3 modellen. Hvis virksomheden fortsat skal opgøre solvensbehovet efter "Europas bedste bud på en risikobaseret standardmetode", må dette nødvendigvis betyde, at opgørelsen skal foretages efter QIS4 modellen. Det gælder især i de tilfælde, hvor en parameter, der er væsentlig for virksomheden, er ændret i QIS4.

Generelt anbefaler vi, at ledelsen overvejer at foretage en løbende kontrolberegning af solvensbehovet i forhold til den seneste udgave af den standardformel, som vil blive anvendt, når Solvens II træder i kraft i 2012. Fordelen for virksomheden er, at der løbende føres kontrol i forhold til det fremtidige solvenskrav, som virksomheden vil stå overfor indenfor en ikke alt for fjern fremtid. Dette giver endvidere ledelsen mulighed for at vurdere de udfordringer – og muligheder – dette medfører, herunder om der er behov for at tilpasse strategien for at imødegå risici eller anvende muligheder.

### **Gennemgang af oplæg til plan for kapitalfremskaffelse.**

Formålet med vurderingen er at afklare, om den foreliggende plan for fremskaffelse af kapital lever op til kravene i Finanstilsynets vejledning samt, om der er sammenhæng til opgørelsen af individuelt solvensbehov og dermed, om planen opfylder virksomhedens behov.

Det er vigtigt, at der er en sammenhæng mellem opgørelsen af det individuelle solvensbehov og kapitalplanen – herunder tidshorisont og planlagte aktiviteter. Hvis virksomheden f.eks. forventer en kraftig vækst over de næste år, skal der både tages hensyn til dette ved opgørelsen af det individuelle solvensbehov og ved udarbejdelse af kapitalplanen.

Kapitalplanen bør efter vores opfattelse som minimum indeholde en stillingtagen til, hvordan virksomheden kan rejse kapital eller reducere sine risici i en normal-situation og en krisesituation. Planen skal beskrive, hvilke forhold, der kan betyde, at de foreslåede metoder tages i brug (triggere) samt hvad tidshorisonten er for virkningen af de enkelte metoder (man kan relativt hurtigt omlægge sin aktiebeholdning til obligationer – hvis ellers der er et marked – men præmieforhøjelser skal normalt først varsles).

Af eksempler på valgte metoder, som vi har set, kan nævnes præmieforhøjelser, ophør med udbetaling af bonus og pensionstillæg, udvidelse af aktiekapital eller optagelse af supplerende kapital. Hertil kommer risikoreduktion i form af f.eks. reassurance, renteafdækning, tegningsstop m.m.

Det er vigtigt, at bestyrelsen har taget stilling til, hvorvidt de foreslåede metoder er realistiske og relevante, når kapitalbehovet opstår samt, at virkningen kan forventes at være til stede inden for den angivne tidshorisont, herunder hvorvidt de enkelte tiltag bør forberedes forud for en eventuel begivenhed for at kunne fungere effektivt i en given situation. Desuden skal bestyrelsen være opmærksom på, at valget af supplerende kapital

skal kunne rummes indenfor de gældende regler, jf. f.eks. begrænsningen i § 135 i lov om finansiel virksomhed.

### Hvad viste resultaterne?

Et emne, der nok interesserer de fleste, er selvfølgelig, hvad resultatet (beløbet) blev, dels i forhold til det "gamle" solvenskrav og dels i forhold til basiskapitalen.

Vores (ikke nødvendigvis repræsentative) undersøgelse viste følgende tendenser:

- For de skadesforsikringselskaber, hvor solvenskravet svarer til minimumskapitalkravet (§ 126, stk. 4), er der en tendens til, at dette minimumskrav også er større end det individuelle solvensbehov.

For virksomheder, hvor det "gamle" solvenskrav er størst (§ 126, stk. 3), er der en tendens til, at det individuelle solvensbehov er væsentlig større.

Alle virksomhederne har dog fortsat kapital nok til at opfylde såvel de "gamle" solvenskrav som det nye individuelle solvensbehov. Der er således ingen af virksomhederne, der kommer under 1 i solvensgrad.

- For livsforsikringselskaber og pensionskasser er billedet mere broget, idet resultatet afhænger af hvordan og i hvilket omfang virksomheden indregner eventuelle bonuspotentialer. Men også her har alle virksomheder fortsat en solvensgrad over 1. Man skal huske på, at også før de nye regler om individuelt solvensbehov trådte i kraft, skulle virksomhederne i praksis have kapital til at dække de trafiklysscenarioer, som mange livsforsikringselskaber har anvendt i opgørelsen af det individuelle solvensbehov.

### Næste skridt

Vi kender endnu ikke Finanstilsynets holdning til de valgte metoder, og vi har heller ikke et samlet overblik over resultaterne i forhold til det "gamle" solvenskrav eller basiskapitalen.

Vi forventer, at Finanstilsynet, i forbindelse med deres inspektioner, i løbet af 2008 kommer med fortolkningsbidrag i form af afgørelser eller yderligere vejledning. Dette vil bidrage til en videreudvikling og en bedre fælles opfattelse af kravet til og praksis for en "god" model.

Selve resultaterne vil formentlig blive analyseret af Finanstilsynet efter udløbet af indberetningsfristen 15.

marts 2008. Forhåbentligt vil tilsynet snarest herefter offentliggøre hovedresultaterne, f.eks. i forbindelse med deres markedsanalyser.

Det skal blive interessant at følge udviklingen – ikke mindst hvordan dette vil føre til en forbedret risikostyring, som jo er et af hovedformålene med de nye regler. Mange af de virksomheder, vi har haft kontakt til, har for øvrigt givet udtryk for, at det har været en spændende – om end tidskrævende – proces.



**Besøg foreningens hjemmeside:**

[www.iaa.dk](http://www.iaa.dk)

## Konsekvenser af ICAAP for intern revision

Af Senior Manager Kim Michael Fromberg og  
Kandidattrainee Thomas Peter Wendel  
Danske Bank, Intern Revision



Kim Michael Fromberg



Thomas Peter Wendel

### Indledning

Indførelsen af nye kapitaldækningsregler vil fremadrettet ændre vilkårene markant for finansielle virksomheders måde at drive forretning på. Blandt andet muligheden for at bruge den avancerede interne ratingbaserede metode (IRB) til at opgøre kapitalkravet for kreditrisiko skaber nye muligheder for finansielle virksomheder til at optimere udnyttelsen af deres ressourcer. Omvendt stiller mulighederne også bankerne over for en række nye krav i forhold til deres risikostyring. Der er blandt andet tale om meget detaljerede krav til de modeller og data der ligger til grund for beregningen af den nødvendige basiskapital.

De finansielle virksomheders kapitalstyring skal sikre en effektiv kapitalanvendelse i forhold til både risikovillighed og den forretningsmæssige udvikling. Kapitalstyringen tager udgangspunkt i de lovmæssige kapitalkrav i CRD (Capital Requirement Directive). CRD består af tre søjler. Søjle I indeholder et regelsæt for en matematisk beregning af kapitalkravet. Søjle II beskriver tilsynsprocessen og indeholder krav om en intern opgørelse af kapitalbehovet. Søjle III omhandler markedsdisciplin, og stiller krav til de oplysninger, der skal oplyses om risiko- og kapitalstyring. Kapitalkravet, beregnet i søjle I tillagt det supplerende kapitalkrav identificeret i søjle II, udgør det samlede kapitalkrav i henhold til CRD.

Når der således stilles større krav til bankernes beregning af nødvendig basiskapital, må det nødvendigvis også stille større krav til revisionen af dette. I henhold til Finanstilsynets kapitaldækningsdirektiv påkræves, at alle finansielle virksomheder opgør deres individu-

elle solvensbehov. Til dette formål anvendes en ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) hvor der foretages en vurdering af kapitalkravet i søjle II. Det specifikke formål med processen er, at finansielle virksomheder aktivt skal forholde sig til, hvor meget kapital, der er nødvendigt for at kunne modstå de risici, der - under hensyntagen til forskellige ugunstige, men ikke usandsynlige, scenarier - er ved at drive finansiell virksomhed. Der kan eksempelvis være tale om scenarier omhandlende deflation eller faldende huspriser. Nærværende artikel er et forsøg på at beskrive nogle af de konsekvenser, som ICAAP'en har for intern revision.

### Struktur

Artiklen er opbygget således, at der først er en kort præsentation af ICAAP, herefter analyseres nogle af de mulige konsekvenser ICAAP'en har for intern revision. Analysen sker med udgangspunkt i de elementer, som vi mener er af størst betydning i forbindelse med revisionen af ICAAP. Afslutningsvist samles der op på de væsentligste pointer i forhold til revisionsarbejdet med ICAAP.

### ICAAP

En af de centrale udfordringer ved ICAAP'en er, at der ikke forefindes nogen konkrete anvisninger om, hvorledes den skal udarbejdes. Der findes en overordnet vejledning i Finanstilsynets kapitaldækningshåndbog, som har en lang række - meget brede og overordnede - krav til, hvad de finansielle virksomheder som minimum skal have taget hensyn til ved fastlæggelsen af kapitalbehovet. Herudover lægges der jævnfør kapitaldækningshåndbogen bilag 1 pkt. 20 op til, at der i vid udstrækning er metodefrihed i udarbejdelsen, dog således, at de finansielle virksomheder skal kunne dokumentere deres validitet set i forhold til virksomhedens kompleksitet. Danske Bank er en kompleks virksomhed, hvor risikostyring er et centralt element i virksomhedens strategi. ICAAP'en bygger på eksisterende og meget detaljerede metoder til at kvantificere og overvåge risici som IRB. Andre finansielle virksomheder kan vælge at benytte nogle mere standardiserede metoder, som er fuldt ud lige så accepterede, men som formentlig vil føre til et større krav til basiskapital. Pointen er desuagtet, at det er op til den finansielle virksomhed selv at udforme de nærmere retningslinier og dokumentere, hvordan de vil leve op til bestemmelserne i bekendtgørelsen om kapitaldækning.

Konkret er ICAAP'en struktureret omkring nogle centrale elementer, som intern revision bør se nærmere på:

- 1) At identificere alle større risici
- 2) Anslå kapitalbehovet fra såvel et internt (økonomisk kapital) som eksternt (CRD) perspektiv
- 3) Stresstest og følsomhedsanalyse
- 4) Anslå behovet for safety margins
- 5) Benchmarking af metodisk tilgang i forhold til peers
- 6) Inddragelse og involvering af erfarne og højt-placerede medarbejdere

Med så mange elementer er revisionen af ICAAP rapporten ingen simpel eller entydig sag. Derfor har vi - for at skabe overblik og systematisere tilgangen til ICAAP - valgt at opdele revisionen af ICAAP'en i tre hovedkategorier; arbejdsproces, anvendt metode og datakvalitet, som alle revideres. De tre hovedkategorier har fælles berøringsflader og kan overlappe hinanden, men for overskuelighedens skyld behandles de separat.

### Arbejdsproces

Det er intern revisions opgave at sikre, at arbejdsprocessen lever op til bestemmelserne i bekendtgørelsen, herunder om den konkrete arbejdsproces ved udarbejdelsen af ICAAP'en giver en tilstrækkelig sikkerhed for, at man i udarbejdelsen af ICAAP'en har anvendt de forudsatte data. Desuden sikres det, at det tilsigtede integrerede perspektiv i ICAAP'en ved sammentænkningen mellem bankens risikoprofil, kapital og risikostyring dvs., at disse dele af organisationen rent faktisk er inddraget i processen.

Der findes, som nævnt kun sparsomme anvisninger om, hvorledes ICAAP'en skal/bør tilrettelægges. Det er vores opfattelse, at intern revision så vidt muligt bør følge hele ICAAP processen, og ikke kun revidere det færdige produkt. Vi anbefaler processmapping, som en systematisk og struktureret tilgang til revisionen af ICAAP. Enhver god risikostyring består af en række forskellige delelementer som identifikation, kvantificering, kontrol, rapportering og overvågning. Processmapping kan i den forbindelse bruges af intern revision til at skabe overblik over ICAAP'en, og derved gøre det lettere at identificere de følsomme områder, der måtte være. Processmapping vil derfor også lette arbejdet med sikre best practice og benchmarking i forhold til peers.

Arbejdet med at revidere arbejdsprocessen i forhold til ICAAP rapporten har derfor som minimum de konsekvenser for intern revision, at de er nødt til at påregne et stort tidsforbrug for at kunne følge processen hele vejen rundt. Derudover kræver det alsidighed og omstillingsparathed fra revisionens side for hele tiden at kunne sætte sig ind i baggrunden for de forskellige dataprocesser samtidig med, at de skal bevare overblikket over den overordnede proces. Man bør særligt være opmærksom på, at en delproces, der i sig selv er logisk og giver mening, på det overordnede plan alligevel kan være u hensigtsmæssig af den ene eller den anden grund. Her har intern revision i høj grad mulighed for at gå ind og skabe værdi for virksomheden ved at påpege en sådan uheldig praksis.

### Anvendt metode

Ved revisionen af den anvendte metode er det væsentligste forhold, hvorledes banken oversætter udviklingen i de makroøkonomiske nøgletal til konsekvenser for eksempelvis kreditrisiko, dvs. den enkelte kundes sandsynlighed for misligholdelse og tabspotentiale mv.

Forudsætningerne for at revidere dette er, at intern revision har specialist kompetence på samme niveau som de personer, der sidder med modellerne og translationsprocessen. Et oplagt eksempel i forhold til ICAAP'en er revisionen af stresstest. Stresstest indgår som en væsentlig del af ICAAP, derfor er det også vigtigt at kunne revidere de metoder, der bruges i stresstesten. Formålet med stresstesten er grundlæggende at undersøge, hvad ændringer i bankens forretningsforudsætninger betyder for kapitalbehovet. Der ligger en særlig stor udfordring for intern revision i at forstå de meget komplicerede modeller, som anvendes til at oversætte makroøkonomiske variable som BNP, arbejdsløshedstal, oliepriser, huspriser og renteniveauer etc. til anvendelige variable som eksempelvis default sandsynlighed (PD). Kompetencen til at kunne foretage en vurdering af de anvendte modeller er en fundamental og grundlæggende udfordring ved revisionen af ICAAP. Det er derfor indlysende, at en finansiel virksomheds interne revision skal have fornødne kompetencer for at kunne vurdere disse komplicerede modeller.

Dette gælder også den metodiske tilgang til den generelle risikodækning, hvor især de mere "bløde" operationelle risici kan være svære at håndtere for intern revision bl.a., fordi det rummer mange elementer. For det første skal intern revision vurdere, om alle væsentlige scenarier er medtaget i ICAAP'en og derudover, hvorvidt de er behandlet på et tilfredsstillende niveau.

Det er nok muligt at vurdere, om de væsentligste scenarier er medtaget, det bliver straks sværere, når det handler om at vurdere, hvorvidt behandlingen af data er tilfredsstillende. Her kan noget vurderes ved brug af modeller, mens det for andre forhold er langt sværere at konkretisere. Hvordan vurderes eksempelvis et risikoparameter som omdømmerisici? Det er her meget vanskeligt og komplekst at kvantificere risikoen for tab af indtjening som følge af en potentiel negativ påvirkning af bankens omdømme.

### **Datakvalitet**

Datakvalitet og dataintegritet er ligeledes vigtige parametre at forholde sig til, da en høj kvalitet af anvendt data er en forudsætning for, at de avancerede modeller kan give et retvisende output. Kvaliteten af de data, som skal bruges i de avancerede modeller, bestemmes og påvirkes af de mange processer og led, de gennemgår, fra data afsendes fra den enkelte filial, til de samles til et brugbart udtryk for bankens performance. Det gælder for intern revision om at kontrollere, at disse data ikke undervejs i processen er blevet kompromitteret, således at de anvendte data er fuldstændige og nøjagtige. Som det også gjorde sig gældende for afsnittet vedrørende den anvendte metode, vil det også her være nødvendigt for intern revision at have modelkendskab. Dette vil dog næppe i sig selv være tilstrækkeligt. Det vil også være nødvendigt at kortlægge datastrømmene således, at der kan opstilles relevante kontroller og sikkerheder på de relevante tidspunkter i processen. Intern revision har her en opgave med at teste de kontroller og sikkerheder, som er opstillet og sikre sig, at der bliver udarbejdet opdaterede datakvalitetsanalyser, hvor man efterfølgende kan gå ind og teste, at definitioner og estimater er korrekte og relevante.

Ved revisionen skal revisor som minimum forholde sig til følgende:

Hvordan er informations/data flowet?

Hvilke nøglesystemer genererer det?

Hvem kontrollerer disse systemer og hvordan kontrolleres det?

Hvad er de største risikodrivere for at datakvaliteten forringes?

### **Opsamling**

ICAAP'en indtager en central position i finansielle virksomheders fremadrettede risikostyring. Dette stil-

ler øgede krav til revisionen af ICAAP og dermed også til intern revision. Konsekvenserne af ICAAP for intern revision knytter sig hovedsagligt til at have de rette kompetencer. Der kræves en betydelig detailviden inden for områder, som ikke traditionelt falder indenfor de klassiske revisionsdyder. Som det blev påvist ovenfor, er en proaktiv procesrevision påkrævet, men næppe tilstrækkelig, for en grundig revision af ICAAP. Det er nødvendigt at udvide procesrevisionen med dybdegående revision af data, økonomiske og statistiske modeller samt risikostyringssystem, hvilket i høj grad kræver specialister. Der kræves derfor et stort overblik af revisorerne, idet ICAAP'en er omfangsrig og kompleks.





## Orientering om arbejdet i IIA's Committee on Quality

Af koncernrevisionschef Søren H. Kongsbo,  
Post Danmark A/S



Der har i de seneste udgaver af Info været en række interessante artikler med fokus på kvalitet og IIA's Standarder, som giver indtryk af, at der er mange gode initiativer i gang for at sikre overholdelsen af Standarderne, og for at højne og dokumentere kvaliteten af det arbejde, som udføres af de interne revisionsfunktioner. Jeg vil i den forbindelse gerne benytte lejligheden til at orientere om det arbejde, som sker i regi af IIA's Committee on Quality (CoQ), herunder CoQ's initiativer til efterlevelse af Standarderne i løbet af 2013 (Plan 2013).

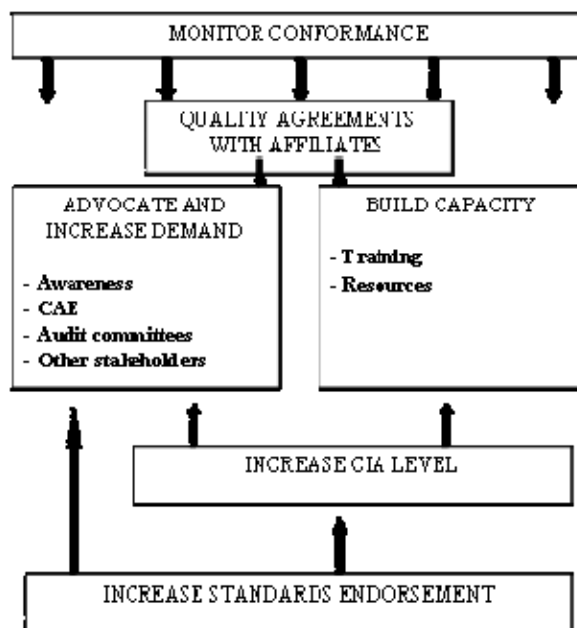
CoQ er en komité nedsat af IIA, hvis mission er at promovere, understøtte og overvåge kvalitet i de interne revisionsfunktioners arbejde via Standarderne for kvalitetssikring og forbedring (1300-serien). Komitéen har 27 medlemmer, som repræsenterer interne revisionsfunktioner, eksterne revisionsfirmaer og konsulenthuse fra hele verden. Jeg er blevet udpeget til at være medlem af komitéen fra 2007, og der har i den forløbne periode været afholdt 2 møder, hvor blandt andet ovennævnte initiativer er blevet drøftet.

Det er i den forbindelse besluttet at anvende nedenstående referenceramme for Plan 2013:

Besøg foreningens hjemmeside:

[www.iaa.dk](http://www.iaa.dk)

### Framework to improve conformance by 2013 (global and affiliate levels)



Grundstenene i referencerammen er de to aktiviteter "Advocate and Increase Demand" (AID) og "Build Capacity" (BC), hvor førstnævnte aktivitet retter sig mod såvel de interne revisionsfunktioner som deres stakeholders, mens den anden aktivitet retter sig mod kompetenceudvikling af de interne revisionsfunktioner og processer for gennemførelse af kvalitetsvurderinger.

#### Advocate and Increase Demand

AID-aktiviteterne har til formål at øge opmærksomheden omkring Standarderne og værdien af intern revisions services, for på denne måde højne kvaliteten og øge efterspørgslen efter de services, som intern revision kan tilbyde. Aktiviteterne omfatter blandt andet løbende dialog med organisationer som IFAC, PCAOB, INTOSAI og COSO, samt promovering af IIA's kvalitetsstandarder overfor organisationer for bestyrelsesmedlemmer, revisionsudvalg og risk management funktioner.

En anden væsentlig aktivitet inden for AID vedrører indgåelse af såkaldte "quality agreements" med lokale afdelinger af IIA. Der er pt. kun 25 af i alt 96 mulige lokale afdelinger af IIA, som har indgået quality agreements, og målsætningen er at indgå aftaler med alle lokale IIA-afdelinger i lande, som har implementeret Standarderne. En quality agreement giver den lokale IIA-afdeling adgang til forskellige ressourcer vedrørende gennemførelse af kvalitetssikringsaktiviteter, samt mulighed for at uddanne personer, som skal

lede eller deltage i eksterne kvalitetsvurderinger. En quality agreement signalerer samtidig IIA-afdelingens forpligtelse til at promovere og understøtte IIA's bestræbelser på at udvikle kvaliteten af de interne revisionsfunktioners arbejde.

### Build Capacity

En væsentlig forudsætning for udbredelsen af kendskabet til Standarderne blandt interne revisorer er de fortsatte bestræbelser på at øge antallet af CIA-certificerede revisorer. Herved øges samtidig grundlaget for rekruttering af kvalificerede kvalitetsassessorer, og der vil derfor i de kommende år være øget fokus på markedsføring af CIA-certificeringen.

Det overvejes også at udvikle værktøjer til at lette processen i forbindelse med gennemførelse af eksterne kvalitetsvurderinger, som samtidig skal medvirke til at nedbringe omkostningerne i forbindelse med kvalitetsvurderinger. Disse værktøjer vil blandt andet kunne omfatte en on-line selvevaluering med forslag til handlingsplaner for områder, hvor resultatet af selvevalueringen ikke er tilfredsstillende, samt en gratis "quality practice guide" med praktiske anvisninger på, hvorledes kvalitetsvurderinger gennemføres på en (omkostnings-)effektiv måde. Samtidig arbejdes der med udvikling af værktøjer og retningslinier til brug for gennemførelsen af kvalitetsvurderinger i mindre interne revisionsfunktioner.

Herudover overvejes det at tilbyde medlemmerne af IIA en ny service i form af et såkaldt "short review", som kan anvendes som led i forberedelserne af en fuldstændig ekstern kvalitetsvurdering.

### Monitor Conformance

Monitor Conformance (MC) aktiviteterne har til formål at overvåge udviklingen i forhold til Plan 2013, og baserer sig i vid udstrækning på dialogen mellem IIA Inc. og de lokale afdelinger, som har indgået en quality agreement. I den forbindelse forudsættes det, at den enkelte IIA-afdeling har planlagt aktiviteter i lighed med dem, som indgår i Plan 2013, og at der finder en årlig selvevaluering sted i forhold til gennemførelsen af de planlagte aktiviteter.

Det overvejes endvidere at gennemføre tilbagevendende verdensomspændende spørgeskemaundersøgelser blandt medlemmerne af IIA vedrørende forhold af betydning for efterlevelsen af Standarderne, samt indsamle informationer om omfanget og resultatet af gennemførte kvalitetsvurderinger.

Herudover forventer man at skulle kontrollere et antal kvalitetsvurderinger foretaget i IIA Inc. Quality's regi, ligesom det foreslås, at IIA Inc. via quality agreements får mulighed for at kontrollere lokale IIA-afdelingers kvalitetsforbedringsaktiviteter.

Som det fremgår af ovenstående beskrivelse af CoQ's aktiviteter, vil der i de kommende år fortsat være fokus på udviklingen af kvaliteten af IIA-medlemmernes arbejde samt opmærksomhed på værdien af, at have kvalitet på dagsordenen i det daglige arbejde.

Som medlem af CoQ vil jeg gerne benytte lejligheden til at opfordre alle medlemmer af IIA Danmark til at anvende de værktøjer, som IIA Inc. stiller til rådighed for sine medlemmer med henblik på at fremme udbredelsen af Standarderne og højne kvaliteten af de interne revisionsfunktioners arbejde. Værktøjerne findes på IIA Inc.'s hjemmeside (<http://www.theiia.org/guidance/quality/>), hvor der ligeledes er mulighed for at foretage en evaluering af, hvor ens egen revisionsfunktion befinder sig på vejen mod kvalitet (<http://www.theiia.org/guidance/quality/the-external-quality-assessment-process/path-to-quality/>). Jeg hilser det samtidig velkommen, at der fra IIA Danmarks side er planlagt initiativer med henblik på at supplere disse værktøjer med opdaterede checklister og guidelines, og dermed understøtter de aktiviteter som er i gang i regi af CoQ.

Afslutningsvis vil jeg gerne citere Aristoteles for følgende udsagn: "Kvalitet er en vane. Ikke en handling." Vi skal således sikre, at kvalitet bliver indarbejdet i de daglige rutiner, og ikke kun er et fænomen, der dukker frem hvert 5. år i forbindelse med efterlevelsen af IIAs kvalitetsstandarder.



## Erfaring fra en revisionsafdeling

Af Aude Simon, CIA, CCSA  
Internal Audit Nordic & Baltic  
GE Money Bank



### “Bonjour Denmark”!

#### Cross Cultural Aspects – an international auditor arriving in Denmark

Culture is an important aspect of your everyday life, and also of your job. This is what international people realise very quickly as they experience life outside of their countries of origin and work abroad. Cultural adaptation is especially important for internal auditors, as we typically deal with many people at every level of our organisations. Auditors must understand the factors driving people & decisions making if they want to be efficient auditors – that is good, trusted and credible professional who are able to assess business risks and influence senior management teams into taking action.

This article is based on my personal experience as a French auditor arriving in Denmark who discovered some of the Danish way doing business. It covers my personal attempt to overcome the cross-cultural challenges and my way of turning these challenges into action so that I could play fully my role at the service of the company. This is therefore not a scientific research paper that provides you with the fabulous recipe for international success. Also remember that you should not always take all what you read in newspapers as the truth.

When I first arrived in Denmark, there was a period when everything was so new and exciting. However, after a while I realised that I did not fully understand the people around me. They started to act a little more strange every day. They did not do what I thought we had agreed upon. I tried harder and harder with no

real success... until I realised that I needed to be “culturally smarter”. For me not to become “lost in translation”, it was time to transform the cross-cultural challenges I was facing into effective learning and regain the credibility that I had enjoyed before.

#### Cross Cultural Challenges

Here are the characteristics that I remember observing as main differences when working in Denmark.

**Communication style** - There is relatively little display of emotions. In fact, emotional displays can actually have a counterproductive effect during discussions. Emotional outbursts, especially expressions of anger, should be avoided – probably in order to preserve the famous “Danish hygge”. On the positive side, I remember people enjoying the time when we worked together, and telling me “you are so exotic!” when I was only showing what I thought was a relatively low display of emotions over a good project initiative.

**Direct Approach.** I realized that opinions are expressed in a direct and frank manner. I learnt that direct statements made during meetings are simply an accepted manner of communicating, and are not meant to cause offence. And, in any case, are not to be taken personally. So I had to put my “Frenchness” into a luggage and send it back home.

**Humour** plays a big role and it is a full part of the relationship building. Although I still cannot use so much sarcasm and irony as my Danish colleagues, I learnt how to take myself a lot less seriously. I remember scoring an incredibly amount of points when I started to openly laugh at myself. A humorous article published in company’s newsletter was very positively received by all.

**Building Credibility** - While in France the auditors enjoy systematic authority and inspire a lot of respect by the only mention of their title, here in Denmark, I had to build my credibility from the start. It is my understanding that the Danes place a high value on honesty, directness, and efficiency. So I adapted my communication style and displayed these qualities in order to establish credibility in the workplace. I also knew that the Danes value reservation and modesty and consider it inappropriate to boast about achievements, so I paid special attention to avoid ostentation or bragging.

**Authority & Decision making** – Compared to other countries, the Danish boss is seen more as “team

leader" than a decision maker. For that reason, during meetings and when making decisions, everyone is usually encouraged to express an opinion in order to give consideration to many viewpoints. This was key for me to understand when I discussed audit findings and key results with the management team.

Nowadays, I even call the CEO by his first name! And if I do not agree with him during a discussion, I am allowed to challenge his arguments on the spot. That attitude would send me directly to Hell in a French company!

**Punctuality** - Punctuality means respect. All meetings start on time and Danes are very organised. I added the word punctuality to my French behaviour. However, I still find it hard to understand how the Danish calendars can be so busy. It is near to impossible to schedule a coffee break with croissant at the last minute. But, in the Danish workplace, there is no time for a coffee break anyway....

#### **How did I speed up my cross-cultural integration – the checklist**

Observe the people around you. Learn from their reactions. Adapt.

Do not take things personally. Be humble enough to ask when you do not understand.

Build Trust in your organisation by delivering results. Explain your way of doing things.

Be open to feedback. Adapt your next assignment based on the previous comments and thank people for helping you becoming better.

Join a network. For example I joined JCI International Business Network that brought me a social network & trusted advisors on cultural questions.

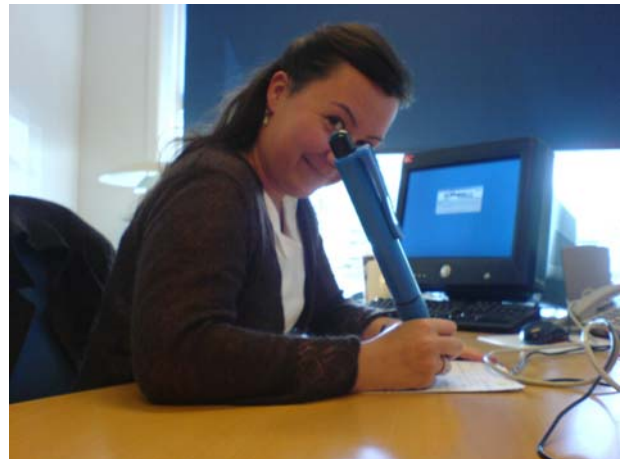
Remember that "It is not what you do not know that will put you into trouble, but what you know as truth that is not so". To be able to critically assess what you take for the truth will save you from many cross-cultural pitfalls.

#### **Conclusion**

Whether you are an international auditor working in Denmark, or if you are sent to work abroad, you will have the fabulous opportunity to develop your interpersonal skills to the extreme. Interpersonal skills are the one thing that will save you when you feel totally

misunderstood and "lost in translation". Overcoming the cultural challenges while abroad will enable you to better perform your job as auditor when you are coming back home. With your interpersonal toolbox, you will adapt better to any new situation you will encounter in the future.

Enjoy the foreigners around you. They are so "exotic"!



-----

Aude Simon is French and is educated with a Master of Finance and Management from the HEC Business School Paris, and from the GSB University of Chicago. She has worked internationally throughout Europe since her first job with GE. She arrived in Denmark as project manager Black Belt Six Sigma and she liked it so much here that she decided to stay a little bit longer as she was offered the role of Internal Auditor responsible of the Nordic & Baltic region. She is also a member of Junior Chamber International (JCI), a business and networking association. As certified trainer, she trains people on cross-cultural communication, networking and personal development.



## Intern revision i ATP

Af revisionschef Peter Jochimsen, ATP



Vi er så heldige, at redaktionen har givet plads til et indlæg om os.

ATP adskiller sig historisk, organisatorisk og lovgivningsmæssigt på flere områder fra andre virksomheder i den finansielle sektor. Et af områderne er intern revisions opgaver. ATP loven tillader, at vi løser revisionsopgaver uden for ATP-koncernen. Denne regel medfører, at vi også i praksis kan fungere som intern revision i de lovbundne ordninger, som ATP administrerer. Herudover giver denne særregel ikke anledning til specielle overvejelser.

Vores opgaver og dagligdag i Intern Revision ligner formentlig andre interne revisioner i den finansielle sektor. Rammerne er de samme (bl.a. skal vores protokoller sendes til tilsynet). Ganske vist gælder revisionsbekendtgørelsen formelt set kun for vores arbejde med ATP's fondsmæglerselskab. Men vi ser ingen fordel ved at fravige bekendtgørelsen.

Vi har valgt at fortælle om forskellige kontrolmæssige aspekter, som vi har arbejdet med i 2007.

### Kontrolpolitik

Intern revision i ATP blev etableret i 2003. Vurdering af operationelle risici var vores "indgangsbøn", hvor vi brugte COSO-konceptet som ramme.

I starten var det mest risikoanalyse og kontrolaktiviteter vedrørende daglige operationer vi brugte fra konceptet. Vi har haft stort udbytte af at udbrede "det glade budskab" om operationelle risici i dialogen med de forretningsansvarlige.

I 2006 vedtog ATP's bestyrelse en kontrolpolitik, som er et af flere værktøjer i styringen af risici og som har som overordnet formål at understøtte ATP's vision, forretningsmæssige mål og handlingsplaner.

ATP tilstræber (ikke overraskende) at have en lav risikoprofil på alle væsentlige områder, fordi ATP er en lovbaseret finansiell institution, som blandt andet administrerer tvungne pensionsmidler og andre lovbundne ordninger med ansvar over for en række myndigheder. Risikoprofilen skal ses i lyset af, at ATP har en høj troværdighed og et godt omdømme som væsentlige værdier.

Selvfølgelig har organisationen beskæftiget sig med risici lige siden starten i 1964. Det er ikke kun held, at ATP stadig er "på banen" og løser nye opgaver. Det nye er, at vurdering af operationelle risici sker i en konceptuel ramme, hvor

- Organisationen sikrer identifikation af væsentlige risici, herunder risikoen for tab, besvigelser og manglende overholdelse af lovgivning.
- Organisationen sikrer, at der er de nødvendige kontrolaktiviteter, som i videst muligt omfang skal være forebyggende og være IT-baserede.
- Ledelsen informerer medarbejdere om den lave risikoprofil og vigtigheden af at opretholde ATP's høje troværdighed og gode omdømme.
- Direktøren skal årligt over for bestyrelsen aflægge statusrapport for kontrolpolitikens efterlevelse. Statusrapporten skal udover den generelle status også afdække væsentligt konstaterede fejl samt konkrete tiltag til fremtidig håndtering heraf.
- Revisionen skal i sin løbende revision oplyse om kontrolpolitikens efterlevelse.

Kontrolpolitikken har fastslået rollefordelingen vedrørende operationelle risici. Der er ingen tvivl om, at forretningen ejer alle risici. Man kunne tidligere få fornemmelsen af at blandt andet risikoen for besvigelser mest var revisionens ejendom. Det er ikke tilfældet i dag. Organisationen udfører selv besvigelseranalyser, laver stikprøvevise tests mv. En anden klar forbedring er registreringen af og rapporteringen om faktiske fejl. Et "biprodukt" er nemlig, at fejlidentifikationen er med til løbende at forbedre produktionen.

Vores opgave vil efterhånden blive ændret til gennemgang af kvaliteten af organisationens risikovurderinger ligesom vi fortsat vil efterprøve, at kontrolaktiviteterne rent faktisk udføres. Ændringen betyder, at vi i højere grad bruges som sparringspartnere for organisationen, ikke mindst ledelsesmæssigt.

## Revision af systemer i udvikling

Som en naturlig følge af den ændrede rollefordeling ønsker organisationen, at vi er inddraget på projektstadiet, når nye systemer skal udvikles. Fordelen er indlysende, at det er mest bekvemt for organisationen, at vores synspunkter er kendt inden systemerne sættes i drift.

Vores erfaring er, at vi som interne revisorer har gode forudsætninger for at vurdere risici/kontroller i projekter. Vi har stor viden om de enkelte produkter og har et godt overblik over tværgående processer. Endelig har vi passende teknisk indsigt.

Som nævnt forudsætter ATP's kontrolpolitik forebyggende og automatiserede kontroller. Det er ikke til diskussion. I virkelighedens verden er det ikke altid muligt, at alle ønskede kontroller er "færdige til tiden". Et væsentligt arbejde er derfor at etablere kompenserende kontroller indtil de automatiserede er på plads. Specielt i denne situation er vores tværgående viden et nyttigt bidrag til projekterne.

Vi har naturligvis ikke kapacitet til at deltage i alle projekter. Vi har derfor lavet et katalog "Kontrolmål ved udvikling og implementering af it", som skal sikre, at vi får de nødvendige oplysninger. Det "blanke" dokument tilbyder spørgsmål på 50 sider og dækker langt de fleste aspekter ved ATP's forretning.

På grundlag af det udfyldte dokument, herunder gennemgang af de udarbejdede risikovurderinger, skal vi udarbejde en revisionsrapport. Styregruppen for projektet vurderer om, der er forhold i rapporten, der skal tages hånd om, inden systemet sættes i drift.

Arbejdet indebærer ikke risiko for selvrevision. Vi udtaler os på grundlag af materiale, som er udarbejdet af andre. For god ordens skyld fremhæver vi "at vores deltagelse i arbejdet vedrørende projekter ikke er udtryk for vores accept af de valgte løsninger. Endvidere betyder lovgivningsmæssige krav, at Intern Revision ikke må deltage i beslutningsprocessen vedrørende projektet".

Kort fortalt er revisionsarbejdet det samme, det er bare fremskudt tidsmæssigt. Der er naturligvis forskel på projekt og produktion. Derfor er projektrapporterne ikke lig med revisionsrapporterne, når systemerne er i drift. Hvis det med tiden viser sig, at der er et stort gab mellem vores projekt- og produktionsrapporter, vil revisionsydelsen miste sin relevans. Men grunden vil så ikke være dårligt revisionsarbejde snarere, at det

kan være vanskeligt for projektet at give os nøjagtige oplysninger.

## Generelle IT kontroller

ATP er ved at skifte IT platform fra main frame til serververdenen. Det giver naturligvis lejlighed til at få nye kompetencer i vores afdeling. Vi ved nu, hvordan man reviderer SAP (både basis og forretningsdelen). Udfordringen har i virkeligheden ikke været at udføre revisionen. Der findes anerkendte revisionsprogrammer, dyre kurser i massevis og et rapportværktøj, som giver SAP's vurdering af sikkerhedsopsætningen.

Vi har så at sige haft alle svarene; men manglet grundlaget for spørgsmålene. Det er altså svært at diskutere en bemærkning, når vi ikke kan vurdere risikoen ved denne. Er det farligt – er det rigtig farligt – skal bestyrelsen have noget at vide? Vi er som nævnt ferme til at vurdere operationelle risici og har nu et revisionsprodukt på SAP platforme, som til fulde flugter vores koncept i øvrigt. Vi skal i 2008 lave samme øvelse på en Microsoft dot.net platform, hvor ATP's pensions- og forsikringsydelse skal "bo" fremover.

Læren er vel ikke så overraskende, at for at få lavet "det rigtige" skal revisionsprogrammet have udspring i en dokumenteret risikovurdering. Et revisionsprogram sikrer kun, at arbejdet udføres rigtigt, ikke at det rigtige arbejde udføres.



## Anmeldelser af uddannelsesaktiviteter

### Process Flow Auditing

Af *cand.merc.jur.*, Sandie Thygesen  
 Danske Bank, Intern Revision



### Do things right, or Do the right thing?

”Der er ingen interne revisorer, der udfører revisionsarbejde mig bekendt”. Greg Duckert slår pointen fast i forbindelse med, at IIA’s definition af ”intern revision” fra 2001 dukker op på power point præsentationen. Sådan begyndte et spændende og inspirerende 2 dages kursus om Process Flow Auditing på Marriott Hotel i København den 4.-5. februar 2008.

Greg Duckert er en professionel og meget vellidt foredragsholder, - og dette er ikke kun på grund af sin faglige dygtighed (CIA, CISA, CMA og CPA). Duckert formår på levende vis med både alvor i stemmen og glimt i øjet at føre os gennem et interessant program, hvor cases fra dagligdagen udgør et vigtigt element.

Formålet med kurset er at lære at anvende process flow auditing til at analysere og nedbryde en virksomhed til dens kerneprocesser, for derefter at kunne foretage en risikoidentifikation samt identifikation af kontroller. Grundlæggende bør en revision være mere procesorienteret frem for silo(funktions)-tilgangen. Ved at fokusere på processer opnår man en bedre forståelse af virksomheden. På samme måde kan en intern revisor være med til at gøre virksomheden bedre og mere effektiv, såfremt en revision resulterer i bedre processer.

Der findes adskillige måder at kortlægge en virksomheds kerneområder og en virksomheds processer. Interviews er en måde at indhente oplysninger på. Og på baggrund af tilstrækkelig mange interviews vil den enkelte revisor være i stand til at tegne et procesflow. Alternativt kan intern revisor afholde en workshop, hvor alle relevante personer fra de enkelte områ-

der/procesled bliver inviteret. Der er mange fordele ved at overlade flow charting til de personer, som har bedst kendskab til forretningen, herunder;

- drage fordel af operationel ekspertise
- synliggøre indbyrdes forhold mellem de forskellige led i processen
- gøre forretningsenheden til en del af løsningen (basis for implementering/ændringer)
- ressourcemaksimering (interview af hver enkelt person kan være enormt tidskrævende).

En anden væsentlig pointe, som Greg Duckert fremlægger på kurset, er vigtigheden af dataanalyse. Og ikke mindst at linke identificerede risici med dataudtræk/databehandling.

Process flow auditing forudsætter ledelsens bevågenhed/opbakning. Denne opbakning fås (bedst?), hvis revisor er i stand til at præsentere ledelsen for et problem. Et problem, som er et resultat af revisors dataanalyse.

Process flow auditing kan meget vel stille større krav til revisors evner til at analysere data, men også krav til revisors evne til at holde workshops.



**Nye medlemmer**  
v/ **Bente Hallberg**

Foreningen byder velkommen til:

**A. P. Møller-Maersk**

Sherry Yan Yu  
Erik Wehl

**BEC**

Kim Søndergaard

**BRFkredit**

Gert Hjort Larsen

**Danisco**

Jeannette Larsen

**Danske Bank**

Thomas Peter Wendel  
Morten Damgaard Pedersen  
Holger Trankjær  
Tine Prehn  
Lars Hummelgaard Andersen  
Mette Munk Nielsen

**Fair Forsikring**

Jarl Pedersen

**Finansministeriet**

Pia Sønderlund Nielsen  
Mette Bjerg Sørensen  
Dorthe Hansen

**Fionia Bank**

Søren Rudolph

**Jyske Bank**

Brian Tindal Kristensen

**Kuwait Petroleum**

Bo Lykke Frandsen

**Lundbeck**

Claus Bilgrav Christensen

**Nordea Bank Danmark**

Rune Gade Petersen

**Nykredit**

Lars Geisler

**Nørresundby Bank**

Stine Hedegaard Binderup

**SAS**

Kim Nehls

**Skandinaviska Enskilda Banken**

Anders Nørgaard-Nielsen

**Solar**

Anders Hybertz Pedersen  
Robert Marcussen  
Jeppe Lindequist Beyer

**Sparbank**

Thomas Märcher

**Sparekassen Lolland**

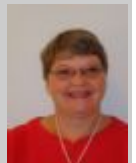
Mads Kiehn

**Sparekassen Thy**

Torben Sand Christensen

**Sydbank**

Gunda Warming-Jensen

**”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 Revisorers bestyrelse har følgende sammensætning:****Formand**

Chief Internal Auditor Ane Marie Christensen,  
Nordea

☎ 33 33 10 75

e-mail: [ane.marie.christensen@nordea.com](mailto:ane.marie.christensen@nordea.com)

**Næstformand**

Revisionschef Claus Okholm,  
Nykredit

☎ 44 55 93 02

e-mail: [co@nykredit.dk](mailto:co@nykredit.dk)

**Kasserer**

Revisionschef Jens Galsgaard,  
TrygVesta

☎ 44 20 30 80

e-mail: [jens.galsgaard@tryg.dk](mailto:jens.galsgaard@tryg.dk)

**Sekretær**

Revisionschef Ole Kirkbak,  
Sydbank

☎ 74 36 31 00

e-mail: [ole.kirkbak@sydbank.dk](mailto:ole.kirkbak@sydbank.dk)

**Bestyrelsesmedlemmer**

Vice President, Internal Audit Vibeke Aggerholm,  
Carlsberg Breweries

☎ 33 27 12 26

e-mail: [vibeke.aggerholm@carlsberg.com](mailto:vibeke.aggerholm@carlsberg.com)

Lektor Lars Kiertzner

Aalborg Universitet

☎ 96 35 72 52

e-mail: [lki@business.aau.dk](mailto:lki@business.aau.dk)

Revisionschef Hans Kristian Møller,  
Direktoratet for Fødevarerhverv

☎ 33 95 81 30

e-mail: [hkm@dffe.dk](mailto:hkm@dffe.dk)

Vicerevisionschef Niels Thor Mikkelsen

Danske Bank

☎ 45 12 77 06

e-mail: [Nmi@danskebank.dk](mailto:Nmi@danskebank.dk)

**Indmeldelse i foreningen**

Indmeldelse i foreningen foretages til:

**Hanne Brandt**

☎ 44 55 93 07

e-mail: [hbr@nykredit.dk](mailto: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 CFSAs eksamen kan fås på IIA's internationale hjemmeside [www.the.org](http://www.the.org) eller ved kontakt til:

**Konsulent Bjarne Frandsen,**

☎ 44 44 50 48

e-mail: [bjf@post12.tele.dk](mailto:bjf@post12.tele.dk)

**Indlæg til INFO**

Artikler i INFO honoreres med en vingave.

**Næste nummer**

INFO 39 udkommer i august 2008.

**Oplysninger om mærkedage**

Oplysninger om mærkedage bedes meddelt til:

**Konsulent Bjarne Frandsen,**

☎ 44 44 50 48

e-mail: [bjf@post12.tele.dk](mailto:bjf@post12.tele.dk)



**Tryk:** INFO trykkes hos SALOPRINT, Albertslund.

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

<b>INFO nr.</b>	<b>Standard</b>	<b>Emne</b>	<b>Præsenteret af:</b>
24	2410 PA 2410-1	Rapportering	Frank Sundgaard Nielsen, Nordea
25	2010, 2200 2240	Planlægning	Solveig Petersen, Post Danmark
26	1300 - 1340	Kvalitetsstyring af revisionsarbej- der	Carsten Damø, Nordea
27	2110	Risk Manage- ment	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

