

# INFO





# Vi søger mennesker med planer

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

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

## IT Audit Managers til Nordens største finansielle koncern

Vi søger **IT Audit Managers** til Group Internal Audit, som rapporterer direkte til revisionskomiteen og bestyrelsen og er ansvarlig for at gennemgå og vurdere koncernens risikostyring, kontrol og corporate governance.

I København er vi 35 kompetente og initiativrige medarbejdere, som sammen med vores 65 nordiske kollegaer har et spændende og inspirerende arbejdsmiljø med stor vægt på åbenhed og fleksibilitet.

Du får ansvar for revisionsprojekter inden for generelle IT kontroller og applikationsrevision primært i de nordiske lande.

Du er cand.merc.aud., HD eller tilsvarende og bliver ikke skræmt af ord som RACF, Active Directory og inetd.conf. Du er eller har lyst til at blive CISA. Som person er du motiveret og udadvendt, og du har en naturlig evne til at skabe relationer til ledelse og medarbejdere i de enheder, du reviderer. Endelig behersker du det engelske sprog i skrift og tale.

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

Vil du vide mere om jobbet, så kontakt:

|                        |                 |                 |
|------------------------|-----------------|-----------------|
| Chief Internal Auditor | Ross Richards   | +47 22 48 45 04 |
| Senior Audit Manager   | Ole Svenningsen | +45 25 16 14 24 |
| Head of GIA HR         | Beate Billow    | +46 86 14 67 14 |

Send din ansøgning på engelsk til [beate.billow@nordea.com](mailto:beate.billow@nordea.com) senest 29. september 2008.



## INFOs redaktion:

### Ansvarshavende redaktør:

Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther

☎ 35 47 78 97

E-mail: [abrpwe@almbrand.dk](mailto:abrpwe@almbrand.dk)

Alm. Brand

### Øvrig redaktion:

Revisor Lars Geisler

☎ 44 55 93 08

E-mail: [lage@nykredit.dk](mailto:lage@nykredit.dk)

Nykredit

Senior Internal Auditor Michael Wikkelsø Håkan

☎ 33 33 28 45

E-mail: [michael.haakan@nordea.com](mailto:michael.haakan@nordea.com)

Nordea

Revisionschef Louise Claudi Nørregaard

☎ 33 74 80 13

E-mail: [lcn@pension.dk](mailto:lcn@pension.dk)

PensionDanmark

Audit director Birgitte R. Svenningsen

☎ 39 77 41 30

E-mail: [bsv@saxobank.com](mailto:bsv@saxobank.com)

Saxo Bank

### Næste nummer

INFO 40 udkommer i december 2008.

Tryk: INFO trykkes hos Schultz Grafisk, Albertslund.

### Indlæg til INFO

Artikler i INFO honoreres med en vingave.

**Besøg foreningens hjemmeside:  
[www.iaa.dk](http://www.iaa.dk)**



### Redaktionens adresse:

Alm. Brand A/S

Foreningen af Interne Revisorer (IIA)

Att: Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther

Midtermolen 7

2100 København Ø

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..... | 4 |
| ECIIA konferencen 2008..... | 6 |
| Gå-hjem-møder i IIA.....    | 7 |
| Nyt fra IIA i Orlando.....  | 8 |

### Artikler

|  |    |
|--|----|
| Intern Revision og værdiskabelse.....                        | 9  |
| Revisionskomiteer .....                                      | 12 |
| Intern revision i et internationalt perspektiv.....          | 15 |
| Erfaringer fra etablering af Intern Revision i udlandet..... | 18 |
| Årskonference 2008.....                                      | 22 |
| Slutbrugersystemet igen igen .....                           | 24 |
| COSO ERM .....   | 29 |
| Revision af pengeinstitutter.....                            | 32 |
| Nye medlemmer.....   | 36 |
| ”Bagsmækken” .....   | 37 |

## Finanskrisen – tid til rettidig omhu



Af Claus Okholm

I den finansielle verden var der ikke mange aktører, som for 1-2 år siden forestillede sig den nuværende krise. De amerikanske subprime-boliglån blev vurderet som et mindre lokalt problem, som ikke ville påvirke den globale økonomiske udvikling. Denne vurdering viste sig at være forkert, idet problemerne blev større. Dette skal også ses i sammenhæng med, at der i en lang årrække havde været billig adgang til likviditet, og kreditvilligheden var stor i et marked med stigninger på ejendomsmarkedet. Endvidere havde der i en længere periode været stor kreativitet med udvikling af nye produkter, hvor mange aktører i den finansielle verden faldt for den fine indpakning, men glemte at forholde sig til substansen - hvad der gemte sig indeni.

Vi har nu set betydelige fald i ejendomsværdier og aktier. Renten er steget, og kreditgiverne er blevet forsigtige med udlån. Funding, dvs. kreditgivernes låntagning, er blevet dyrere og vanskelig, og den finansielle sektor er blevet forsigtig. Der er fokus på at minimere tab. Endvidere er gennemsigtigheden i den globale nyhedsstrøm stor. Dette medvirker til øget turbulens i de finansielle markeder, idet alle påvirkes af nyhedsmedier. Den psykologiske faktor har fået større betydning og påvirker de grundlæggende økonomiske sammenhænge.

Hvor længe varer den nuværende krise? Og hvorledes ser situationen ud på kort og lang sigt? Det er spørgsmål, som er svære at svare på. Men alt andet lige er de økonomiske muligheder reduceret, og vi ser lavere forbrug og lavere økonomisk vækst. Usikkerheden om den økonomiske udvikling medfører, at forbrugerne bliver mere forsigtige og afventende. Dette forstærker nedgangen. Endnu har vi ikke set stigninger i arbejdsløshed, men hvis (når) dette sker vil vi se yderligere nedgang i økonomien. De fleste familier er i dag afhængige af 2 indkomster, og arbejdsløshed kan få alvorlige konsekvenser.

Kedelige historier som bankTrelleborg og Roskilde Bank har skærpet opmærksomheden. Roskilde Bank's redegørelse af

14. juli 2008 og senest redegørelsen af 24. august 2008 er interessant læsning, som kan downloades fra bankens hjemmeside. Her er kritiske bemærkninger om kreditkulturen og boniteten af udlån samt de etablerede forretningsgange og interne kontroller.

Det er vigtigt, at revisionen har fokus på udviklingen i 2008 og går tæt på virksomhedernes håndtering af finanskrisen. Vi skal være garant for, at årsrapporten for 2008 er retvisende. Som faglig inspiration til arbejdet har vi bl.a. på temadagen den 5. november 2008 valgt emner som likviditetsstyring, værdiansættelse af usolgte ejendomme og immaterielle aktiver samt nedskrivninger på udlån. Komplexiteten er stor inden for disse områder, men som interne revisorer har vi vores daglige gang i virksomheden. Vi har mulighed for detaljeret at gennemgå og vurdere risici samt forretningsgange og interne kontroller. Lad os udføre dette arbejde med rettidig omhu.

I dette nummer af INFO er der fokus på funktionen Intern revision. Partner Morten Egelund og senior manager Thomas Brun, begge Deloitte, gennemgår "Intern revision og værdiskabelse". Senior audit manager Jan Bjarne Hansen, Nordea, gennemgår "Intern revision i et internationalt perspektiv" og revisionschef Jens Peter Thomassen, Danske Bank samt head of internal audit Jacob Berg, National Irish Bank, gennemgår "Erfaringer fra etablering af intern revision i udlandet". Endvidere kan nævnes artikel fra revisionschef Ane Marie Christensen, Nordea, om "Revisionsudvalgets rolle".

Kandidatafhandlinger og konkurrencen om IIA prisopgaven har fundet sine vindere, og priserne er uddelt. Dette er udgangspunkt for 2 artikler, hvor henholdsvis Jan Friis og Mille Frydendahl, begge Deloitte, har udarbejdet en artikel om "COSO ERM", og Karsten Dahl har udarbejdet artikel om "Kapitaldækning i pengeinstitutter med fokus på intern revisions rolle". Spændende læsning.

Endelig skal nævnes artikel af vicerevisionschef Kim Stormly Hansen, Nykredit, om "slutbrugersystemer igen igen" et relevant emne med gode ideer til revisionsarbejdet.

Rigtig god læselyst!

## Nyt fra bestyrelsen



Af Claus Okholm

Efter generalforsamlingen har bestyrelsen holdt møde og konstitueret sig således:

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <i>Formand</i>           | – Revisionschef Claus Okholm, Nykredit                           |
| <i>Næstformand</i>       | – Vicerevisionschef Niels Thor Mikkelsen, Danske Bank            |
| <i>Kasserer</i>          | – Revisionschef Jens Galsgaard, Tryg                             |
| <i>Sekretær</i>          | – Revisionschef Ole Kirkbak, Sydbank                             |
| <i>Bestyrelsesmedlem</i> | – Vice President Vibeke Aggerholm, Carlsberg                     |
| <i>Bestyrelsesmedlem</i> | – Corporate Vice President Kurt Hungeberg, Novo Nordisk          |
| <i>Bestyrelsesmedlem</i> | – Lektor Lars Kiertzner, Aalborg Universitet                     |
| <i>Bestyrelsesmedlem</i> | – Afdelingsdirektør Anette Kaufmann Laursen, Nordea              |
| <i>Bestyrelsesmedlem</i> | – Koncernrevisionschef Pia Sønderlund Nielsen, Finansministeriet |
| <i>Bestyrelsesmedlem</i> | – Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther, Alm. Brand             |

Bestyrelsen har godkendt en forretningsorden for bestyrelsens arbejde dateret 6. august 2008, som kan downloades fra hjemmesiden. Foreningen har i dette foreningsår fået 4 nye medlemmer i bestyrelsen. I starten af foreningsåret vil bestyrelsen derfor bruge ekstra tid på at drøfte strategier og handlingsplaner for foreningens forskellige aktiviteter.

Foreningen har endvidere en række permanente udvalg, hvor følgende personer er formand:

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <i>Redaktionsudvalget for INFO</i> | – Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther, Alm. Brand |
| <i>Uddannelsesudvalget</i>         | – Vice President Vibeke Aggerholm, Carlsberg         |

*Udvalg for internationale forhold* – Vicerevisionschef Niels Thor Mikkelsen, Danske Bank

*Hjemmesideudvalg* – Revisionschef Claus Okholm, Nykredit

*Samarbejdsudvalg mellem FSR, DISIF og IIA* – Revisionschef Claus Okholm, Nykredit

### Sektorudvalg:

*Den finansielle sektor* – Revisionschef Ane Marie Christensen, Nordea

*Industri* – Corporate Vice President Kurt Hungeberg, Novo Nordisk

*Offentlig virksomhed* – Koncernrevisionschef Pia Sønderlund Nielsen, Finansministeriet

På hjemmesiden fremgår øvrige medlemmer af de permanente udvalg, og her er nærmere beskrevet opgaver og ansvar for udvalgene.

Bestyrelsen ser frem til det kommende foreningsår. Der er mange aktiviteter at tage fat på, og ikke mindst inden for uddannelse byder foreningen på mange muligheder. Bl.a. skal nævnes revisorskolen i efteråret 2008 og en række ”in-house” MIS kurser mv., som afholdes i København til fordelagtige priser. Endelig gør vi opmærksom på den europæiske ECIIA konference, som afholdes i Berlin i dagene 19. – 21. november 2008. Programmet for konferencen er spændende og IIA Danmark arrangerer fælles transport og hotelophold mv. Se nærmere beskrivelse senere i dette INFO og på IIA’s hjemmeside.



## Redaktøren



Af Poul-Erik Winther

Sommeren er ved at gå på held, og alle er vel ved at være vendt tilbage fra en god sommerferie, der har givet nye kræfter til at kaste sig over alle de nye udfordringer, der vedvarende møder os.

Sådan har vi det også her på redaktionen. Over sommeren er der, som omtalt i forrige nummer af INFO, sket en betydelig udskiftning af udvalgets medlemmer.

På foreningens generalforsamling på årsmødet havde jeg den glæde at blive valgt ind i bestyrelsen. Jeg ser frem til at deltage i bestyrelsesarbejdet og arbejde for den fortsatte udvikling af IIA. Som del af bestyrelsesarbejdet har jeg fået overdraget hvervet som ansvarshavende redaktør, og jeg glæder mig meget til at deltage i redaktionsarbejdet.

Der er heldigvis også to gengangere, der har været med i lang tid i redaktionen, så linien i bladet kan fastholdes og fortsat være et forum, hvor medlemmerne i IIA kan udveksle erfaring og indsamle inspiration.

Vi er glade for endnu en gang at kunne udsende et blad, der efter vores opfattelse indeholder en række spændende og udbytterige artikler.

## Uddannelsesaktiviteter



CIA, CISA, Birgitte Rousing  
Svenningsen, Saxo Bank

### Gå-hjem-møder

#### Forensic Technology

23. oktober 2008

I dag er mere end 90% af alle forretningsinformationer på elektronisk form. Globaliseringen og Internettet har næsten elimineret grænserne for datamængder og –transport. Udfordringen er, at det inden for givne tidsrammer skal være muligt at finde ikke forudbestemt relevant information, som er opbevaret i datasystemerne eller andet sted i organisationen.

Foreningen har inviteret Per Leslie Jensen og Peter Stæhr Jensen (begge PwC) til at give et svar på, hvordan dette gøres for store datamængder inden for 3 dage.

#### Julemøde

27. november 2008

Emnet for af årets jule-gå-hjem-møde er ikke endeligt på plads. Uddannelsesudvalget arbejder på højtryk for at få de sidste detaljer på plads. Et er sikkert – det bliver som altid et højaktuelt emne, så derfor anbefales det, at du allerede nu sætter kryds i din kalender.

---

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.iiia.dk](http://www.iiia.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

### Revision med analyseværktøjet ACL

29-30. september 2008

Hands-on kursus med det formål at give deltagerne indblik i handlinger og teknikker ved anvendelse af et edb-baseret analyseværktøj ved revision (og andre former for kontroller). Kurset vil gøre deltagerne i stand til at anvende ACL i forbindelse med revision, herunder at indhente og analysere data.

### Kursus for Forsikringsrevisorer

1. oktober 2008

Det halvårslige kursus for forsikringsrevisorer afholdes vanen tro på Rungstedgaard. Hovedemnerne vil være:

- Unoterede og illikvide investeringsaktiver
- Ejendomme
- Orientering fra Finanstilsynet

### Investigation or audit – learn how to ask questions and gather information.

6. oktober 2008

Kurset afholdes på Marriott Hotel, København i samarbejde med MIS Training Institute. Der vil være mulighed for at lære "Linguistic Lie Detection" teknikken herunder at blive bedre til at indsamle information og stille spørgsmål. Kurset afholdes på engelsk.

### Kursus for Pengeinstitut revisorer

4. november 2008

Kurset afholdes i Jylland. Temaet for kurset er ikke endeligt fastlagt endnu. Der arbejdes med en plan om, at emnet skal være kreditvurdering af større engagementer. Et emne, som må siges at være højaktuelt efter Roskilde Bank sagen.

### Temadag for den finansielle sektor

5. november 2008

Den årlige temadag for den finansielle sektor afholdes i år på hotel Comwell Kellers Park, Børkop. Der vil blive fokuseret på:

- Nedskrivninger på udlån, erfaringer og tendenser
- Immaterielle aktiver – impairment test
- Usolgte ejendomme og revision heraf
- Likviditetsstyring – risici og strategi

### Auditing the Credit Department

17.-18. november 2008

MIS Training Institute afholder løbende et 2-dages kursus i London vedrørende kreditafdelinger. IIA Danmark har indgået en aftale med MIS, hvor det er aftalt at afholde kurset i

København med samme foredragsholder. Kurset afholdes på Marriott Hotel, København.

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

## Revisorskolen

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 regnskabsafklæggelse i finansielle virksomheder.

Målgruppen er 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.

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.iiia.dk](http://www.iiia.dk).

## Internationale kurser/konferencer

### 2008 Audit Leadership Forum

11.-12. december 2008

Scottsdale, Arizona, USA

Learn from the profession's most respected practitioners, discover new tools and practical applications that will help you improve your audit processes, and share best practices with your colleagues. This event focuses on facilitated "coffee talk" discussions. Their roundtable format allows you to explore your specific situation with others who may experience similar challenges. The conference has 3 tracks: Chief Audit Executive Track, Audit Management Track

Se yderligere informationer om de internationale kurser/konferencer på [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

## HUSK!

### ECIIA konferencen 2008

Benyt denne enestående mulighed for at udbygge dit faglige netværk og bliv opdateret inden for intern revision!

ECIIA konference afholdes i år i Berlin den 20. og 21. november 2008.

Konferencens tema er:  
**Corporate Governance, Compliance & Internal Audit**

Som oplyst på årskonferencen i Nyborg i maj, har det internationale udvalg arrangeret fælles bustur til ECIIA konferencen i Berlin i november.

Rejsen er arrangeret i samarbejde med Riis Rejser.

Prisen er 2.200,00.

Foreningen håber, at så mange som muligt vil drage nytte af muligheden for at mødes med vore kolleger i Europa til en rimelig pris.

Benyt derfor denne mulighed og tilmeld dig på foreningens hjemmeside [www.iaa.dk](http://www.iaa.dk) eller ved henvendelse på mail til [jan.hansen@nordea.com](mailto:jan.hansen@nordea.com) senest den 15. september 2008.

Tilmelding til selve ECIIA konferencen skal ske individuelt på ECIIA's hjemmeside: [www.eciia-conference-2008.com](http://www.eciia-conference-2008.com) eller ved brug af registreringsblanketten i den uddelte brochure.

Vi ses i Berlin!

*Det Internationale Udvalg*





## Gå-hjem-møder i IIA

### Den nye revisorlov

24. april 2008

Foreningen havde i april inviteret Lars Kiertzner, lektor ph.d. Aalborg Universitet til at orientere medlemmerne om relevante ændringer i den nye revisorlov. Med en baggrund som medlem af FSR's Revisionsteknisk Udvalg var Lars Kiertzner den helt rette til at give det nødvendige overblik over de på daværende tidspunkt foreslåede ændringer til revisorloven.

LKs indlæg, som var rigt krydret med sjove eksempler, omfattede bl.a.:

- Indsnævring af revisorlovens anvendelsesområde
- Efteruddannelse
- Liberalisering af bestemmelserne om revisionsvirksomheder
- Revisors uafhængighed
- Rapport om gennemsigtighed
- Kvalitetsstyringssystem i revisionsvirksomheder
- Revisionsudvalg
- Offentligt tilsyn

Der var mange spørgsmål fra salen – specielt vedrørende revisionsudvalg, som måske er det område, der vil have den største direkte påvirkning på intern revisions virke.



### Fra Barings Bank til Societe Generale

15. maj 2008

Til foreningens gå-hjem-møde i maj måned var finansskandaler på programmet, fra Barings Bank til Societe Generale lød overskriften. Foreningen havde inviteret Klas E. Andreasen fra Danske Bank, og indlægget blev lige så spændende, som overskriften luftede.

KEA gennemgik de sidste års mest opsigtsvækkende skandaler og påpegede de forhold, der gjorde, at det kunne gå så galt, samt hvilke funktioner i bankerne som ikke var, som de burde være.

Klas supplerede dette med de konklusioner, som det engelske tilsyns rundspørge blandt investeringsbankerne om deres kontrolmiljø gav. Rundspørgen medførte udgivelse af 17 spørgsmål, virksomhederne bør stille sig selv. Spørgsmål, som også intern revision kan have gavn af i deres arbejde.

KEAs præsentation, herunder de 17 spørgsmål kan ses på foreningens hjemmeside under afholdte gå-hjem-møder kurser.

### Revisionsudvalg

19. juni 2008

Folketinget vedtog den 3. juni 2008 L120, Forslag til lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder (Revisorloven). En af de væsentlige ændringer i forhold til de tidligere regler er, at der er indført krav om, at virksomheder af særlig offentlig interesse, hvilket vil sige børsnoterede virksomheder og finansielle virksomheder, skal etablere et revisionsudvalg.

Der er derfor højaktuelt at få emnet belyst af Finn L. Meyer, der i flere år har beskæftiget sig med begrebet "God selskabsledelse" og herunder revisionskomiteer/revisionsudvalg. Emnets interesse og aktualitet blev også afspejlet i et højt fremmøde og stor spørgelyst undervejs.

Gennemgangen omfattede

- Lovgivning og anbefalinger
- Praksis i Danmark og i udlandet
- Konsekvenser for intern revision

FLM indledte med at nævne en række af de personer, hvis involvering i finansielle skandaler har været med til at sætte øget fokus på revisionsudvalgs rolle.

I Danmark kom der fokus på revisionsudvalg i 2005, hvor "Anbefalinger for god selskabsledelse" blev udsendt. Af anbefalinger

gerne fremgår en række opgaver, som bør varetages af et revisionsudvalg. FLM henledte opmærksomheden på, at der har været eksempler på, at bestyrelser har haft den fejlopfattelse, at ved ikke at oprette et revisionsudvalg kunne man slippe for at adressere de anførte opgaver. Dette er ikke tilfældet. Såfremt den enkelte bestyrelse **ikke** nedsætter et revisionsudvalg, skal de anførte opgaver varetages af den samlede bestyrelse.

Som anført indledningsvist er det nu bestemt via revisorloven, at virksomheder af særlig offentlig interesse skal oprette et revisionsudvalg, hvilket træder i kraft fra 2009.

Lovgivningen pålægger revisionsudvalget følgende

- Overvåge regnskabsafslæggelsesprocessen
- Overvåge kontrol- og risikostyringssystemer
- Overvåge om intern revision fungerer effektivt
- Overvåge og kontrollere revisors uafhængighed, blandt andet opgave- og honorarbegrænsninger.

FLM præsenterede resultatet af en undersøgelse foretaget af KPMG, der blandt andet belyser revisionsudvalgs arbejdsopgaver og ressourceanvendelse.

Endvidere gennemgik FLM en række væsentlige opgaver for revisionsudvalg, men herunder også eksempler på, hvad revisionsudvalg ikke skal gøre.

FLM pointerede afslutningsvist, at revisionsudvalget ikke skal påtage sig flere opgaver, end hvad det reelt har kapacitet til at løse, og i øvrigt være præcis i afrapportering omkring, hvilke områder udvalget arbejder med.

Plancherne fra gennemgangen kan findes på IIA's hjemmeside under afholdte kurser.



## IIA International Conference – San Francisco, July 2008



*Af Aude Simon  
CIA, CCSA  
Internal Audit Manager Denmark  
& Internal Audit Scandinavia  
GE Money Bank*

**This year's international IIA conference** was held 6th to 9th July in San Francisco, USA. 8 members of the IIA Denmark participated to the conference.

A good way to summarize the event is to say that it is a 4-day conference at the very heart of the IIA organisation. It reflects the pulse of the fast growing profession. It gathers audit professionals who meet, discuss and learn through sharing.

**Keynote speakers:** The keynote speakers were of very high quality and professionalism. They addressed the participants and shared their experience & perspective in an inspiring manner. It was interesting for us to listen to the message they were giving out - reminding auditors of their responsibilities and encouraging us to constantly watch for the health and sustainability of our companies. Among others:

- Jim Collins, Author of the books Good to Great and Built to Last, identified the key success factors for companies, highlighted the critical role of discipline in business management and stressed the importance of integrity among leadership.
- Linda Bardo Nicholls, President, Australian Institute of Company Directors, presented her views on the future of Risk Management. She classified risks into two categories: the downwards risks – loss & defects – and the upwards risks – opportunities for growth. According to her, internal auditors will increasingly have the responsibility to systematically review both types of risks in order to remain an effective business partner in their businesses.
- Paul Sarbanes, Senator presented the backgrounds behind the SOX legislation and gave his holistic view on business risks.

**Seminars & Professional tracks:** As many as 11 professional tracks were offered and provided us with opportunities for discussion with industry specialists and within interest groups. For example, one track addressed the issues arising

among CAEs. Another track focussed on Risk Management. Another one addressed the various aspects of anti-fraud management. Specific emerging issues were also discussed. These seminars were a great place to learn and share experience. The small groups made it easier to ask questions and raise new ideas.

**An international & networking event.** With 3000 participants from all over the world, the conference was a truly international gathering. It provided a diversity of approaches, views and understanding. It reminded us of the various cultural perspectives internal auditors usually are facing and dealing with. It was also a great place to network, and meet new people.

**Personal Development:** 21st century internal auditors also remember to challenge themselves and develop the soft skills that will ensure their success in their companies. This year the IIA conference targeted creativity as a skill to watch out for. The speaker Kevin Carroll – you may know him as ”The Katalyst” from Nike – reminded us of the importance of creativity as a survival strategy in our increasingly complex and changing world. His focus was on play as a means to “think out of the box”. As he put it, “play is serious business”.

All in all, for us who participated, this 2008 IIA international conference was a very fulfilling experience. We are already looking forward to the 2009 event – check it out: [www.iaa2009sa.org](http://www.iaa2009sa.org)



## Intern Revision og værdiskabelse



Af Morten Egelund  
Partner Deloitte,  
Statsautoriseret revisor



og Thomas Brun  
Senior Manager Deloitte,  
CIA, CCSA

### Øget globalisering

I takt med den øgede globalisering er ledelsen af nutidens virksomheder blevet mere kompleks; konkurrencen øges og forskellighederne mindskes. Dette har medført, at ledelsens fokus i endnu højere grad koncentrerer sig om strategiske risici.

Globaliseringen bidrager endvidere til den teknologiske udvikling, og der sker konstant automatisering af de daglige processer – manuelle kontroller elimineres af automatiske processer, og ressourcer frigøres derved helt eller delvist.

Som følge heraf står Intern Revision overfor stadig større udfordringer og forandringer for at kunne følge med den forretningsmæssige udvikling. Derudover stilles der stadig større krav til Intern Revisions rolle som strategisk og forretningsmæssig sparringspartner for virksomhedens ledelse.

### Intern Revisions nuværende position

Der er mange eksempler på, at Intern Revision, med sit fokus på processer og interne kontroller inden for regnskabsområdet, primært har fungeret som samarbejdspartner for ekstern revision og kun i begrænset omfang som sparringspartner for ledelsen.

Overordnet kan virksomhedens risikoarbejde opdeles i følgende fem hovedkategorier:



De opgaver, som har størst fokus hos Intern Revision, har hidtil primært været relateret til vurdering af risikostyring og interne kontroller på procesniveau inden for regnskabsområdet.

Ekstern revision har i en årrække bevæget sig mod en mere risikorettet revision som en del af tilpasningerne til internationale standarder, samt ÅRL indført i 2001 og derefter – dette vil fortsat påvirke samarbejdet mellem intern og ekstern revisor.

Med det øgede fokus på Intern Revisions bidrag til virksomheden og dennes værdiskabelse, må det overvejes, om den nuværende tilgang er tilstrækkelig forretningsorienteret og værdiskabende.

#### Intern Revisions udfordringer

Udfordringen ligger i udformningen af revisionsplanen. Den er ofte ikke tilstrækkeligt skræddersyet til virksomhedens strategi, tilpasset ønsker fra ledelsen eller har målbare resultater, ligesom den sjældent bevæger sig uden for regnskabsområdet. Skal Intern Revision følge med udviklingen og være værdiskabende, må intern revisions arbejde gøres synligt, målbart og tilpasses den strategi, som ledelsen har lagt for virksomheden.

Fremtidens Interne Revision bør i samarbejde med ledelsen lægge en strategi for, hvilke opgaver der skal løses. Centrum for denne dialog er virksomhedens risikostyring og det risikounivers, som virksomheden i bred forstand står overfor. For hvilke risici kan intern revision understøtte risikostyringen ved vurdering af de foreliggende mitigeringsstrategier, vurdering af kontroldesignet og naturligvis revision af, om de interne kontroller virker som forudsat. Det er vores postulat, at der er en lang række operationelle, compliance og måske endda strategiske risici, som intern revision kan inkludere i revisionsplanen, og hvor der kan skabes værdi for virksomhedens ledelse.

Når risici og fokusområder er fastlagt af ledelsen, skal de indarbejdes i den strategi, som ledelsen i samarbejde med Intern Revision lægger for fremtidens opgaver. Dette vil være en løbende proces, og opgaverne må ligeledes forventes at være afhængige af den løbende risikovurdering hos ledelsen. Denne løbende omstilling og fokus må forventes at skabe en række udfordringer for de mere traditionelle Interne Revisionsafdelinger.

Når ønsket til udbyttet af den interne revision er fastlagt, kan afdelingen opbygges herefter. Udfordringen bliver i denne forbindelse at få skabt det medarbejdergrundlag, som vil være nødvendigt for at kunne imødekomme ledelsens krav og forventninger. Men her skal man holde sig for øje, at interne revisorer generelt har nogle stærke kompetencer i form af kendskab til processer, interne kontroller og risikostyring i al almindelighed. Kombineres disse kompetencer med øget forretningsmæssig indsigt, specialistviden på visse områder og lidt gå på mod, så er det rette fundament for at bevæge sig uden for de vante områder til stede.

Alt dette kræver villighed til forandring hos såvel Intern Revision som resten af organisationen og i ledelsen, hvilket bør være underforstået, ligesom bredere uddannelse, fleksibilitet, efteruddannelse, bedre forståelse for håndtering/udnyttelse af IT-systemer, kommunikation osv. bliver nøgleord, når fremtidens interne revision skal omorganiseres og opbygges. Men med udsigten til virkelig at være relevant og værdiskabende, understøtte bedre styreværktøjer og afrapportering, burde motivationen hos alle parter være høj.

Vigtigst af alt kræver fremtiden, at ledelsen forstår værdien af Intern Revisions bidrag, hvilket i høj grad afhænger af Intern Revision selv.

#### Vejen til værdiskabelse

Først og fremmest er det essentielt, at Intern Revision forstår virksomhedens strategi og de relaterede value-drivere, da dette er basis for at kunne planlægge det interne revisionsarbejde. Det er i denne forbindelse vigtigt, at Intern Revision arbejder tæt sammen med virksomhedens ledelse.

Når dette er på plads, skal virksomhedens risikounivers fastlægges. Hvilke risici kan afholde virksomheden fra at realisere sin strategi, og hvilke risici kan underminere de enkelte value-drivere? De enkelte risici vurderes og klassificeres efter væsentlighed, og hvor sårbar virksomheden er.

Derefter skal dette indarbejdes i revisionsprogrammet på en måde, der sikrer, at effekten og værdien af det udførte arbejde synliggøres og sammenholdes til de respektive value-drivere. Herved opnår Intern Revision muligheden for at demonstrere og i nogle tilfælde endda beregne effekten af det udførte arbejde.

Det er vigtigt at pointere, at dette på ingen måde tilsidesætter Intern Revisions arbejde omkring compliance og dag-til-dag

kontroller inden for regnskabsområdet. Derimod stiller det en række krav til arbejdets gennemførelse, som i højere grad end tidligere bør effektiviseres for at frigøre de nødvendige ressourcer til at fokusere på virksomhedens samlede risikounivers. At gennemgå processer vil stadig være en stor del af Intern Revisions opgaver, men opgaven vil i større omfang have til formål at forebygge, identificere og afdække risici, og sikre at risici er understøttet af tilstrækkelige mitigeringsstrategier, og ikke mindst at disse strategier effektueres via stærke processer og interne kontroller. For det er her skoen ofte trykker hårdest. Det er her virksomheden ofte er virkelig sårbar. Opgaverne vil i højere grad blive løst ved hjælp af en kombination af anbefalinger til procesoptimering, redesign af kontrol setuppet og analyser af økonomi mv. frem for ren kontrol.

Det udførte arbejde skal således i højere grad baseres på nøgle risikoområderne i virksomheden, hvorved der skiftes fra en kontrolbaseret revision til en revision baseret på Enterprise Risk Management.

Ved at implementere ovenstående i Intern Revisions arbejdsgange, vil Intern Revision i højere grad kunne påtage sig en rådgivende rolle over for ledelsen i en lang række strategiske beslutninger.

Som nævnte ovenfor skal det dog holdes for øje, at denne ændring vil stille øgede krav til den måde, hvorpå en traditionel Intern Revisionsafdeling tænker og arbejder. Det må forventes, at Intern Revision i højere grad vil medvirke i forbindelse med ad hoc projekter, som opstår på ledelsesniveau, som følge af deres kendskab til virksomhedens strategi og relaterede risici. Dette vil endvidere øge muligheden for at synliggøre Intern Revisions berettigelse samt dennes medvirken til øget værdi for virksomhedens interessenter.

Så vidt muligt vil ledelsen sandsynligvis foretrække, at rapporter og analyser indeholder opgørelser, som viser den økonomiske fordel og værdiskabelse ved det udførte arbejde. Ved at opbygge rapporterne således, at der identificeres og stilles forslag til afdækning af risici, står ledelsen pludselig med et strategisk værktøj, som de ikke tidligere har haft til rådighed. Afrapportering fra Intern Revision bliver således fuldt ud tilpasset krav fra ledelsen i enhver sammenhæng.

Der sker rigtigt meget inden for intern revision i disse år, og intern revision er sammen med risikostyring og interne kontroller "hotte" emner eksempelvis i de mange revisions-

komiteer, som er ved at blive dannet. Hvis Intern Revision fortsætter den udvikling, der allerede er i gang og virkelig evner at frembringe værdiskabelse og at synliggøre den over for ledelsen, står intern revision virkelig stærkt i fremtiden.



## Revisionsudvalgets rolle i relation til overvågning af virksomhedens interne kontrolsystem og risikostyring



Af Chief Internal Auditor,  
Ane Marie Christensen, CIA, Nordea

*I henhold til 8. direktiv skal virksomheder, der har værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked have et revisionsudvalg i deres bestyrelse. I Danmark er dette implementeret ved indføjelser af bestemmelser i revisorloven<sup>1</sup>. Bestemmelserne om revisionsudvalg har virkning fra førstkommande ordinære generalforsamling, der afholdes efter den 31. december 2008.*

*Revisorloven indeholder bestemmelser om udvalgets opgaver og krav til medlemmer, herunder særlige krav om, at mindst et medlem skal være uafhængig af virksomheden og have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision. Bestyrelsen kan vælge at lade revisionsudvalgets opgaver udføre af den samlede bestyrelse, men dette ændrer ikke ved ovennævnte krav til mindst et af medlemmerne (uafhængighed og kompetence).*

*Finanstilsynet er bemyndiget til at fastsætte særlige regler for virksomheder under tilsyn (banker, forsikringselskaber, realkreditinstitutter m.v.). Dette kan i givet fald imødeses i løbet af efteråret 2008.*

### Indledning

INFO har i det foregående nummer haft to artikler om revisionskomiteer. Børschef Hans-Ole Jochumsen skrev om, hvordan markedet ser på de nye krav om etablering af revisionsudvalg baseret på vigtigheden af tillid og troværdighed for kvaliteten af en reguleret markedsplads. De statsautoriserede revisorer Lars Holtug og Rasmus Friis Jørgensen, PwC skrev om, hvordan man får implementeret revisionsudvalg herunder dets organisering, opgaver og møder.

I forlængelse heraf vil denne artikel gå dybere ned i den særlige nye opgave, som måske er den mest udfordrende, der omfatter:

**”At overvåge, om virksomhedens interne kontrolsystem, eventuelle interne revision og risikostyringssystemer fungerer effektivt:”**

At denne opgave må anses for udfordrende er blevet sat i et særligt relief af den krise, som har udspillet sig i forbindelse med Roskilde Banks udmelding midt i juli måned og de deraf mange avisartikler om betydningen af god ledelse, rettidig omhu, intern kontrol og overblik.

Måske ville de nye regler have betydet, at det ikke var gået så galt, hvem ved? De nye regler har jo netop til hensigt at minimere finansielle og driftmæssige risici, mindske risikoen for at gældende lovgivning ikke overholdes samt øge kvaliteten i regnskabsaflæggelsen.

Indledningsvist er det væsentligt at være opmærksom på, at revisionsudvalgets rolle og udfordringer i høj grad vil være afhængig af:

- Erfaring med revisionsudvalg
- Virksomhedens art, omfang og størrelse
- Komplexitet og spredning i aktiviteter
- Typer af risici
- Særlig lovgivning

Især størrelse og dermed ressourcer til at løfte opgaven spiller en væsentlig rolle, ligesom erfaring fra tidligere med revisionsudvalg er en stor hjælp. I Danmark har der imidlertid næppe hidtil været mere end ca. 10 egentlige revisionsudvalg, så udbredelsen må siges at have været ret begrænset og dermed også erfaringerne. Dette indebærer, at man i forbindelse med en mere dybtgående forståelse af, hvad der ligger i de forskellige elementer i relation til opgaverne ofte må basere sig på internationale erfaringer.

### Overvågning

Ifølge loven har Revisionsudvalget et ansvar for at overvåge den interne kontrol og risikostyring, og man er derfor nødt til først og fremmest at forholde sig til, hvad der menes hermed, og hvad det indebærer.

Overvågning kan beskrives som en proces, der er løbende og skal sikre, at virksomhedens kontroller fungerer tilfredsstillende til en hver tid.

Overvågning af den interne kontrol og risikostyring vil i nærværende forbindelse bestå i at vurdere:

- hvorvidt de enkelte komponenter i selskabets risikorammeværk fungerer efter hensigten, og at komponenterne hver især og samlet fungerer tilfredsstillende

<sup>1</sup> Lov nr. 468 af 17. juni 2008

- ledelsens retningslinjer og procedurer med henblik på at sikre identifikation og styring af de vigtigste risici
- kontrollernes hensigtsmæssighed og/eller eventuelle svagheder
- eventuelle overskridelser af rammer, instrukser eller lignende

Overvågningen skal foretages løbende, idet risikosituationen i en virksomhed ændrer sig hele tiden under påvirkning af både interne og eksterne faktorer. Direktionen er ansvarlig for den løbende daglige overvågning, medens bestyrelsen og revisionsudvalget med passende mellemrum skal forholde sig til, om overvågningen sker på fyldestgørende vis.

Formålet med revisionsudvalgets overvågning er ud over at vurdere tilstrækkeligheden tillige at kunne fremkomme med anbefalinger til bestyrelsen med henblik på at styrke den interne kontrol og risikostyring.

Den nok allervigtigste faktor for effektiviteten i overvågningen af en virksomheds interne kontrol og risikostyring er integriteten og holdningen hos bestyrelse og direktion, ofte refereret til som ”tone at the top”. Alle virksomheder er dybt afhængige af at have en ordentlig og redelig ledelse, idet det er ledelsens holdning, som spreder sig ned gennem alle organisatoriske lag, og som danner kontrolmiljøet.

Her kan revisionsudvalgene komme til at spille en særlig rolle, idet den mere grundige gennemgang revisionsudvalget kan foretage vil medvirke til at øge disciplinen, den vil give konsistens og medvirke til, at fejl ikke gentager sig.

### Det interne kontrolsystem

Intern kontrol er en proces, der giver rimelig sikkerhed for, at en virksomhed når sine mål inden for følgende områder:

- Effektiv drift
- Pålidelig finansiel rapportering
- Overholdelse af gældende love og regler

Den interne kontrol sikrer, at ledelsens tiltag, når det gælder risikostyring, fungerer effektivt.

Overvågningen af regnskabsprocessen nødvendiggør helt naturligt, at revisionsudvalget forholder sig særligt til den interne kontrol, der knytter sig hertil. Intern kontrol og risikostyring er imidlertid integrerede processer, og det betyder, at man må se intern kontrol i et videre perspektiv.

Med henblik på at have en klar og veldefineret forståelse i virksomheden både for ledelse og medarbejdere af, hvad intern kontrol går ud på, bør virksomheden have et klart defineret rammeværk for intern kontrol. Der findes flere sådanne rammeværk, og INFO har i tidligere artikler beskrevet nogle af disse. Det mest udbredte rammeværk er COSO<sup>2</sup>, der selv om det stammer helt tilbage fra 1992 har oplevet et stærkt comeback i USA på grund af Sarbanes-Oxley.

Det vil blive en udfordring for revisionsudvalgene at klare sig uden den slags strukturer, medens det samtidig, såfremt det ikke allerede eksisterer, vil blive en udfordring at medvirke til at få det etableret. Årsagen hertil er, at det erfaringsmæssigt er ganske ressourcekrævende at etablere, og at slutproduktet ikke ”kun” skal være et rammeværk, men en kultur og en del af virksomhedens sjæl.

### Risikostyring

Risikostyring omfatter de aktiviteter, der har til hensigt at identificere, måle, bedømme, overvåge og kontrollere risici samt de tiltag, der skal afbøde de ikke ønskede konsekvenser af de pågældende risici. Risici eksisterer på alle niveauer i virksomheden; i ledelsesniveauet, på afdelingsniveau, i datterselskaber, i projekter, på medarbejderniveau o.s.v.

Risikostyringens formål<sup>3</sup> er bl.a. at:

- udvikle og fastholde en forståelse i organisationen af virksomhedens strategiske og operationelle mål, herunder at identificere de kritiske succesfaktorer for opnåelse af mål
- analysere de muligheder og udfordringer, som er knyttet til realiseringen af ovennævnte mål og risikoen for, at de ikke opfyldes.
- analysere de væsentlige aktiviteter, der finder sted i virksomheden for at identificere de risici, der er knyttet hertil.
- fastlægge virksomhedens risikovillighed.

En virksomheds kritiske risici kan være meget vidtspændende og inkludere både omdømme risiko, etiske forhold og teknologi. Det er ikke kun finansielle risici eller risici, man kan forsikre sig imod.

Fondsbørsen komite anbefaler, at bestyrelsen og direktionen ved udarbejdelse af virksomhedens strategi identificerer de

2 Internal Control – Integrated Framework issued by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), United States, 1992

3 Defineret af Københavns Fondsbørs’ komité for god selskabsledelse, 2005

væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af målene i strategien.

Risikoen skal altså styres for at:

- opnå målene og
- for at undgå væsentlige fejl;
- men endelig også for at gøre det muligt at påtage sig endnu mere risiko og skabe værdi for virksomheden (aktionærerne).

### Effektiviteten i den interne kontrol og risikostyringssystemer

Revisionsudvalget skal forholde sig til, om ledelsen har overvejet de risici, som kan få den største indflydelse på virksomheden finansielt samt omdømme og lovgivningsmæssigt.

Revisionsudvalget har således behov for at kunne forholde sig til, om ledelsen har overvejet de væsentligste risici, og udvalget skal derfor være i stand til at:

- Forstå rammeværk for interne kontrol og risikostyring
- Forstå processer for risikostyring og overvågning af risici, herunder hvordan risici er identificeret, analyseret, målt, overvåget og rapporteret
- Periodisk møde ledelsen, der er ansvarlig for disse områder, og diskutere eventuelle udfordringer
- Blive informeret om fejl og forholde sig til væsentlige overskridelser i rammer
- Forholde sig til mulige advarselssignaler
- Forholde sig til anbefalinger om forbedring af procedurer fra intern og ekstern revision

Advarselssignaler udgør et meget væsentligt element i risikostyringen. Det kan være markedsrelaterede signaler, som dem vi har set senest i finanskrisen, udviklingen i ejendomsmarkedet, problemer med underleverandører, stor medarbejderomsætning eller rekrutteringsproblemer o.s.v.

Såkalde ”whistleblower”<sup>4</sup> procedurer kan også være noget, der indgår i revisionsudvalgets arbejde, og som kan give et væsentligt input særligt i relation til vurderingen af operationelle risici.

4 En ”whistleblower” er en medarbejder eller tidligere medarbejder eller et medlem af en organisation, som informerer om en eller anden form for uregelmæssighed til personer eller funktioner, som må forventes at have mulighed og vilje til at handle og rette op på forholdet. Uregelmæssigheden kan eksempelvis bestå i lovbrud, bedrageri og korruption.

### Udvalgets behov for information

For at udvalget kan udfylde sit ansvar, bør der være en løbende kommunikation med ledelse, intern revision og ekstern revision, og udvalget bør modtage løbende information i form af rapporter mv.

Medlemmerne af revisionsudvalget modtager allerede i deres egenskab af medlem af bestyrelsen rapportering om risikostyring, finansielle og regnskabsmæssige forhold mv. Det vil dog i relation til den nye mere dybtgående løbende overvågning i mange tilfælde være nødvendigt med øget information (rapporter, notater og lignende) skræddersyet til formålet.

Eksempler på emner og rapporter, som revisionsudvalget i nærværende forbindelse kan have på sin agenda vil omfatte:

- Ledelsens erklæring om beskrivelsen i ledelsepåtegningen om de væsentlige risici og de usikkerhedsfaktorer, som virksomheden/koncernen må stå over for<sup>5</sup>
- Rapportering om væsentlige risici
- Rapportering om effektiviteten i risikostyringen
- Vurdering af kapitalbehov
- Intern revisions årlige risikovurdering og revisionsplan
- Intern revisions og ekstern revisions løbende rapportering om væsentlige observationer og anbefalinger.

### Udfordringer

Det må forventes, at de nye bestemmelser vil stille betydelige krav til medlemmerne af de nye revisionsudvalg, og selv eksisterende revisionsudvalg vil se en øget arbejdsbyrde på grund af de mere specifikke krav.

Kompleksiteten i risikostyring, IT, compliance, finansiel planlægning og regnskabsaflæggelse er i mange af de omfattede virksomheder meget høj, og det vil givet vis blive en udfordring at bevare overblik og fokus, når man også samtidig skal tage sig af aktuelle forhold, ad hoc sager og det ordinære bestyrelsesarbejde.

Det vil kræve et meget kompetent og erfarent formandskab og opbakning fra virksomhedens direktion og intern revision i forbindelse med etableringen af de nye strukturer og procedurer.

Kvaliteten i udvalgets arbejde vil bero på:

- God planlægning af udvalgets møder

5 Krav i børsnoterede virksomheder i henhold til Lov om ændring af årsregnskabsloven af 17. juni 2008.



- Pålidelig og forståelig rapportering fra virksomheden
- Information fra og kommunikation med ledelse
  - åbenhed er noget der tæller her
- God dialog med ekstern revision
- Støtte fra intern revision

Min erfaring fra Nordea, der har haft et revisionsudvalg i flere år, er, at implementeringen af de nye regler er ganske krævende, uanset at der allerede eksisterede en ganske omfattende rapportering om og fokusering på intern kontrol og risikostyring. Så det er vigtigt at begynde implementeringen i tide.

Til gengæld for den store indsats vil virksomhedens bestyrelse få en betydelig støtte i udførelsen af sin rolle, og det vil blive et væsentligt bidrag til virksomhedens samlede corporate governance.



## Intern revision i et internationalt perspektiv



*Af Jan Bjarne Hansen, afdelingsdirektør  
og senior audit manager  
Nordea Group Internal Audit*

Mange danske virksomheder har opereret internationalt i mange år. Nogle har fusioneret. En del har åbnet filialer eller dattervirksomheder i udlandet. Andre har valgt at gå i kompagniskab med udenlandske partnere, og andre igen har indgået samarbejdsaftaler. Hertil kommer, at flere og flere internationale forretningsaktiviteter kan udføres fra Danmark. Uanset form, kræver et internationalt fokus, at virksomheden og den interne revision er opmærksom på international såvel som de enkelte landes lovgivning, regler, sæder og kutyper. Alt sammen kan dette ses som et led i den stigende globalisering.

Som en international finansiel virksomhed med filialer i New York, London, Frankfurt, Singapore og senest Shanghai samt datterbanker i blandt andre Luxembourg, Polen, Rusland og de baltiske lande har Nordea et stærkt fokus på de krav, der stilles til at drive virksomhed i disse områder. Denne artikel vil prøve at belyse nogle af de erfaringer og udfordringer, som Nordeas interne revision, Group Internal Audit, har opnået og stilles overfor i forbindelse med revisionen af Nordeas internationale netværk.

### Det centrale udgangspunkt

For at styre og overvåge det internationale netværk har Nordea etableret en central enhed, International Network, som forestår fastlæggelsen af de generelle procedurer og centrale funktioner, såsom executive komiteer, kreditkomiteer etc. Enheden har også det centrale ansvar for driften og udvikling af fælles IT systemer.

Et omfattende rapporteringssystem er etableret, især inden for risiko- og økonomistyring, som sikrer, at ledelsen har et detaljeret indblik i aktiviteterne i de internationale enheder. Nordeas centrale funktioner såsom finansafdeling, kreditafdeling, market risk management, operational risk management og IT har etableret procedurer for overvågningen af risiciene i de internationale enheder og indgår

dermed som centrale afdelinger i risikostyringen og de interne kontroller.

Revisionen tager udgangspunkt i den strategi, som Nordea har valgt for de internationale aktiviteter, herunder produkt-sortiment, kundesegmenter og risikoprofiler. Hertil kommer, at Nordea i vid udstrækning har data centralt registreret vedrørende de internationale enheders forretningsaktiviteter, som anvendes i kreditprocessen, regnskabsprocessen og i risikostyringen.

Udgangspunktet for gennemførelse af revisionen er disse centrale registreringer, inklusive anvendte risikorammer og bevillingsprocedurer. Udviklingen hen imod en mere centraliseret proces inden for funktioner som kreditgivning, handelsaktiviteter og risikostyring, hvormed den faktiske styring og kontrol udføres i de centrale funktioner og ikke i den enkelte enhed, påvirker gennemførelsen af revisionen. Revisionens gennemgang af omfanget og effektiviteten af de centrale registreringer og omkringliggende kontroller danner ikke alene god basis for risikovurderingen af den enkelte enhed. Revisionen vil samtidig kunne vurdere effektiviteten af det samlede interne kontrol og risikostyringssystem og dermed sætte risiciene i perspektiv.

Selvom den centrale styring og overvågning er forholdsvist detaljeret, kan en gennemgang heraf ikke substituere for den interne revision af selve enheden på stedet, idet grundlaget for den centrale styring og de indrapporterede regnskabs- og risikooplysninger er baseret på, at enhedens opgørelser er præcise og nøjagtige. En gennemgang af boniteten af disse oplysninger indgår som et væsentligt element i den revision, som gennemføres i enheden.

### Nationale love og regler

Udviklingen af love og regelsæt har i de senere år tilstræbt større og større international ensartethed og regelsæt som eksempelvis Basel II, IFRS og MiFID. Imidlertid er det trods alt de nationale regler, som i al væsentlighed regulere den finansielle virksomhed i det enkelte land, herunder den interne revision. Dette er en af de største udfordringer, for uanset om den interne revision udfører operationel eller finansiell revision eller begge dele, så er et af formålene med den interne revision at påse, at virksomheden overholder love og regler.

Revision af internationale enheder skal således indeholde revisionsbehandlinger, som vurderer overholdelse af det enkelte lands love og regler, foruden at der er krav om, at

enheden også skal overholde danske regler. Udfordringen for den interne revision er dog ikke alene at etablere et tilstrækkeligt kendskab til landets love og regler, men også at vedligeholde viden om udviklingen inden for området. Dette kan opnås på flere måder, men grundlæggende kan et samarbejde med ekspertise inden for det enkelte lands område være formålstjenligt, for eksempel ved at indgå aftaler med lokale revisionsfirmaer eller konsulenter. Såfremt der indgås aftale om serviceydelser, er det nødvendigt at intern revision sikrer sig, at intern revision kan få og får leveret den forlangte ydelse i et omfang, som den interne revision kan baseres på. Dette kræver, at intern revision har indsigt i de relevante love og regler, og dermed kan definere kravene til serviceudbydere.

### Samspil med myndigheder og eksterne revisorer

Men det er ikke kun revision af overholdelse af nationale love og regler, som er en udfordring for intern revision. Gennemførelsen af den interne revision skal foretages på en sådan måde, at det enkelte lands krav til intern revision overholdes.

De finansielle myndigheder ses i højere grad end tidligere at evaluere intern revision, både med henblik på at vurdere tilstrækkelighed og kvalitet som led i virksomhedens interne kontrolsystem, men også med henblik på at vurdere, om den interne revisions virksomhed kan danne basis for, hvordan myndighedernes inspektion kan udføres. Dette fokus stiller krav til intern revisions kompetencer og vedligeholdelse af heraf, og det stiller specifikke krav til kvaliteten af revisors planlægning, rapportering, dokumentation og arbejdspapirer.

Det har vist sig en udfordring, at vi som interne revisorer mødes med forskelligartede krav fra myndighedsside og ekstern revisions side, alt afhængig af hvilke nationale love og regler der er gældende for den interne revisions gennemførelse. Der er samtidig stor forskel på detaljeringsgraden af tilsynet med intern revisions arbejde. I denne sammenhæng har vi i vid udstrækning draget fordel af at tilrettelægge planlægning, dokumentation og rapportering i overensstemmelse med de retningslinier, som IIA har udgivet, idet disse er anerkendte standarder i det meste af verden.

At drive finansiell virksomhed internationalt kræver et nært samarbejde med ekstern revision, ikke bare i moderselskabet, men også med ekstern revision for de enkelte enheder. Internationaliseringen af anvendte revisionsstandarder er et godt udgangspunkt for, at ekstern revision kan kvalitetsvurdere

intern revision. Som Sydbank i en tidligere artikel beskrev, er samarbejdet med andre landes eksterne revisorer anderledes end det samarbejde, som de fleste af os kender fra Danmark. Dette kan tilskrives mange forhold, men samarbejdsformen afspejler som oftest, at de enkelte lande stiller forskellige krav til ekstern revisions roller og ansvar, herunder omfang og indhold af den gennemførte eksterne revision. Der er vores erfaring at samarbejdet er frugtbart for begge parter, og at der er rigeligt med muligheder for at få etableret en arbejdsfordeling, som er til fordel for den samlede revision.

Revision af de internationale enheder stiller således krav både til den samlede revision og til den enkelte revisor, om lokalkendskab ikke mindst anvendt revisionsskik og krav til den interne revision.

#### Det interne revisionsmiljø

Nordea Group Internal Audit opererer med afdelinger i de fire nordiske lande, Polen, Letland, Litauen og Luxembourg. En betingelse for, at Group Internal Audit kan opnå en ensartethed og en synergi i revisionsmetodikken, har været at få skabt et fælles revisionsværktøj for planlægning, gennemførelse og rapportering af revisionen, både for så vidt angår det individuelle revisionsprojekt og den samlede revision af hele Nordea gruppen.

Med henblik på at opfylde de stadigt stigende krav fra myndigheder og revisorer, som anført ovenfor, har vi udviklet værktøjet således, at det dokumenterer en direkte sammenhæng til IIA standarder, ISACA standarder og andre krav til intern revision, for eksempel Basel II.

Udviklingen af det fælles revisionsværktøj har bevirket, at alle revisorer har en fælles referenceramme, uanset hvor den enkelte revisor arbejder fra. Ligeledes har udviklingen af en fælles IT platform smidiggjort revisionsprocessen, idet al revisionsdokumentation er lokaliseret i vores fælles system.

For at styrke effektiviteten og kvaliteten af revisionen er Group Internal Audit organiseret i professionelle teams, hvor hvert team har revisionsansvaret for henholdsvis kreditområdet, handels- og investeringsvirksomhed, regnskab og forsikring, risiko og kapitalstyring, IT og det internationale netværk.. De respektive teams arbejder på tværs af landegrænserne og organisatoriske grænser. For at udnytte denne organisationsform optimalt kræves en høj grad af specialisering inden for de enkelte teams kombineret med tværgående og ledelsesmæssig koordinering og fleksibilitet.

En fortsat udvikling af ensartethed i Nordeas systemer og forretningsgange har gjort revisionsprocessen nemmere. Imidlertid kræver det tværgående revisionsopgaver, at de involverede revisorer evner at analysere og vurdere de tilrettelagte processer både ud fra de respektive enheders præmisser og ud fra Nordea gruppens samlede målsætning og retningslinier. Der er således forventninger til den interne revisor om at kunne arbejde selvstændigt, og at kunne individualiserer revisionen samtidig med, at revisionen vurderer overholdelse af Nordeas fælles forretningsgange. Hertil kommer, at der skal tilstræbes ensartethed i planlægning, gennemførelse og rapportering.

Ved bemanningen af revisionsprojekterne lægger vi vægt på mantraet ”right people working in teams”, og den tværnordiske organisation kombineret med faglig ekspertise i de ikke-nordiske lande, har her vist nogle af sine styrker. Group Internal Audit er således ikke afhængig af, at kompetencer befinder sig i det enkelte land. Den forholdsvis brede vifte af kompetencer, som Group Internal Audit kan trække på i de forskellige lande til revision af organisatorisk enhed, har vist sig at øge kvaliteten af den udførte revision.

Selvfølgelig oplever vi kulturforskelle og forskelle i tilgangen til eller anvendelsen af det fælles revisionsværktøj. Denne forskellighed virker dog i højere grad som inspirationskilde end som en hæmsko, og vi oplever, at samarbejdet på tværs af landegrænserne fungerer smidigere og nemmere blandt andet som følge af en fælles forståelse af revisionens mål og gennemførelse.

Ser vi på revisionen af det internationale netværk, hvor aktiviteterne er mangeartede, for eksempel kreditgivning, handelsaktiviteter og cash management med selvstændige IT systemer, regnskabsrapportering og administration, byder en organisation baseret på professionelle teams på muligheder for at udnytte den professionelle kompetence på specifikke områder ved at allokere ressourcer til det enkelte projekt, kombineret med revisorer med kendskab til det enkelte land. På denne måde opnås mulighed for, at revisionens gennemførelse og resultat ses i en concernsammenhæng såvel som på den enkelte enheds præmisser til gavn for både den reviderede enhed og for den ansvarlige afdeling.

#### Den interne revisions udvikling

Den internationale udvikling først og fremmest gennem Basel II og MiFID har vist, at intern revision er kommet i fokus, som en uafhængig kontrolinstans, som internationale

såvel som nationale myndigheder, eksterne revisorer såvel som virksomhedens ledelse i stigende grad ønsker at anvende aktivt i overvågningen af virksomhedens aktiviteter og til sikring af effektiviteten af de interne kontroller, anvendte risikostyringsmodeller og rapporteringssystemer.

Det internationale finansielle system er endnu ikke ude af det stormvejr, som blev forårsaget af "sub-prime" krisen i USA, men når dønningerne har lagt sig, og det bliver tid til efter-rationalisering, må vi forudse øget fokus fra offentlighedens side på sikkerheden i og integriteten af det finansielle system, og dermed også krav om forbedret tilsyn og kontrolmiljø. Dette vil medføre stadigt mere omfattende offentlig regulering og overvågning af de finansielle markeder og finansielle virksomheder.

Den interne revision vil i denne sammenhæng få helt enestående muligheder for at placere sig centralt som et værdifuldt aktiv i det finansielle system og for den enkelte virksomhed, idet intern revision har unik ekspertise i vurdering af interne kontrolsystemer. Men det stiller krav til intern revision, krav til integritet og uafhængighed, krav til kompetence og krav til kvalitet.

Denne udvikling bevirker, at intern revision i virksomheder, som i en eller anden form opererer internationalt, må sikre, at revisionens gennemførelse sker i overensstemmelse med god skik, ikke bare i Danmark eller i Norden, men også i det eller de lande, hvor virksomheden driver forretningsaktiviteter.

Den interne revisions internationale virke giver således et utal af udfordringer. Det er selvfølgelig et ultimativt krav, at intern revision har detaljeret kendskab til love og regler i Danmark. Men det er ikke tilstrækkeligt. At operere internationalt vil stille krav til internationalt kendskab og orientering i både planlægning, gennemførelse og rapportering af revisionen.

## Erfaringer fra etablering af Intern Revision i udlandet



*Af Jens Peter Thomassen Revisionchef  
Danske Bank*



*og Jacob Berg Head of Internal Audit,  
National Irish Bank, branch of Danske  
Bank*

### Indledning

Danske Bank har som de fleste nok er bekendt haft aktiviteter i udlandet i ganske mange år, men etablering af fuld service banker i udlandet startede med bankens køb af banker i Sverige i 1997 og i Norge i 1998. Frem til overtagelsen af disse banker var revisionen af de udenlandske aktiviteter typisk dækket via en lokal ansat intern revisor – dette af hensyn til sproget, lokale krav samt ønske om at være "synlig" og ved, at intern revision fra Danmark foretog fuld revision en til to gange pr. år af aktiviteterne i det pågældende land.

Med overtagelse af bankerne i Sverige og Norge fulgte mindre revisionsafdelinger, som i princippet blev ledet af en lokal revisionschef med tæt kontakt til København. Med overtagelse af bankerne i Irland, Nordirland, Finland, Baltikum og Rusland blev sproget en udfordring, som vi ikke før havde behovet at tage hensyn til, ligesom antallet af interne revisorer uden for Danmark steg - nu 55 ud af ca. 200 revisorer. Dette har markant ændret forudsætningen for styringen af intern revision både ledelsesmæssigt og fagligt.

Med afsæt i bankens køb i Irland, Finland mv. er vi blevet bedt om og at beskrive vores erfaringer i forbindelse med integrationen af eller etableringen af lokale interne revisionsafdelinger i de pågældende lande.

## Irland

### Intern revision

Via due diligence processen fik vi bl.a. et godt kendskab til forretningsprocesserne i de to banker, vi erhvervede i henholdsvis Nordirland og Irland, hvorledes intern revision var organiseret og samarbejdet mellem intern revision (IA) og ekstern revision (EA).

Den interne revision i de to banker indgik som en integreret del i en europæisk revisionsafdeling med udgangspunkt i England, hvor revisionschefen var domicileret. Der var en medarbejder i intern revision i Irland og fem i Nordirland, som vi i due diligence forløbet blev klar over ville forblive i bankerne efter Danske Banks overtagelse. Medarbejderen i Irland refererede til lederen af IA i Nordirland.

Efter overtagelsen af de to banker blev der gennemført medarbejdersamtaler for at kortlægge styrker og svagheder hos den enkelte, ligesom vi undersøgte IA's organisatoriske "standing" samt det revisionsmæssige set-up. En væsentlig forskel mellem Irland og Danmark var, at irerne ikke var involveret i den finansielle revision, men alene udførte operationel revision.

Filosofien er, at der i de lande, hvor banken driver fuld service, skal være etableret en lokal intern revision med egen leder, dog under hensyntagen til størrelsen af bankens aktiviteter i det pågældende land.

Konklusionen efter den indledende gennemgang var, at lederen af kontoret i Nordirland blev udnævnt til Head of Internal Audit (HIA) med en normering på 10 personer. Head of Internal Audit i Irland blev besat af en medarbejder fra IA, som på daværende tidspunkt var udstationeret i bankens filial i London. Normering blev fastsat til 7 personer.

I lighed med i Sverige fik de lokale ledere af revisionsafdelingerne en dobbelt reference dels til den lokale ledelse dels til revisionschefen i Danske Bank. Fra dag et refererede HIA'erne til revisionschefen i Danske Bank med funktionsbeskrivelsen og revisionsaftalen med EA som ramme. Dvs. ansættelse, afskedigelse, lønfastsættelse mv. skulle godkendes af Danske Banks revisionschef. Ansættelser af medarbejdere i et overophedet arbejdsmarked i Irland og til dels i Nordirland var en udfordring, men via både intern som ekstern rekruttering er vi kommet i mål.

### Styrkelse af de lokale ledelsers funktioner

Ved overtagelse af de to irske banker var der omkring 3000 ansatte og ca. 200 filialer, fordelt med ca. 2/3 i Northern Bank (NB) i Nordirland og 1/3 i National Irish Bank (NIB) i Irland. Markedsmæssigt var NB en stor aktør med en samlet markedsandel på ca. 25-30% af det nordirske bankmarked, hvorimod markedsandelen for NIB var ca. 3-5%.

Som følge af centraliserede forretnings- og administrative processer, gjaldt det tillige for NIBs vedkommende om, at en stor del af den organisatoriske ledelsesproces (og dermed beslutnings kompetencer) var placeret uden for NIB. Eksempelvis, så havde NIB ingen egen CEO eller CFO, forretningsområdeansvaret for privat- og virksomhedskunder var placeret hos områdedirektører i NB dækkende begge banker.

Styrkelsen af det lokale ansvar igennem alle led af organisationen samt øgede beføjelser har betydet nye og udvidede arbejdsopgaver for mange medarbejdere. For revisoren er det altid vigtigt løbende at forholde sig til ændringer i placering og indhold af roller og ansvar. I en organisation lig NIBs, hvor ledelsesroller og ansvar over en forholdsmæssig kort periode er blevet decentraliseret, er der fortsat revisionsmæssig fokus på, hvorledes dette nye ansvar absorberes og forankres ud i gennem organisationen.

Parallelt med udbygningen af NIB ledelseslag er NIBs revisionsafdeling ressourcemæssigt styrket fra 1 til 7 personer. Revisionsopgaverne er blevet udvidet og retter sig nu mod NIBs fulde forretningsgrundlag og organisation med et 360 graders revisionsansvar for compliance, operationel og finansiell revision. Udførelsen af revisionsopgaverne sker i tæt samarbejde med IA i København. Den lokale revisionsafdeling er struktureret med henblik på at matche bankens forretningskoncept med et lokalt forankret ansvar. Processen i Northern Bank var noget enklere, da ledelsen af denne bank forblev den samme efter Danske Banks køb. Migrationen til Danske Banks platform, herunder implementeringen af Danske Banks processer, var suverænt den største opgave, idet begge banker gik fra en meget manuelt baseret virkelighed og mange menneskelige kontroller, til automatiserede kontroller med STP på alle væsentlige områder.

### Ledergruppe i Intern Revision

Konsekvensen af bankens ekspansion og ambition uden for Danmark har bl.a. været, at ledelsen af IA skulle revurderes. Det blev besluttet at etablere en udvidet ledergruppe, hvor HIA'er fik sæde. Det betød bl.a. og naturligvis, at al kom-

munikation skulle foregå på engelsk. En udfordring som var håndterbar men alligevel vanskelig i praksis. Integration er svær grundet de kulturelle og menneskelige forskelle. Vi har involveret de udenlandske chefer i vores udvikling af meto-  
diker, kvalitetssikring mv. for at sikre, at alle beslutninger forankres hos den enkelte chef, uanset om vedkommende er domicileret i Danmark eller i udlandet.

### Sprog

Efter købet af de irske banker besluttede vi, at alle væsentlige revisionsmanualer, understøttende IT-systemer mv. skulle oversættes til engelsk.

Igen en ”nem beslutning” men som det skulle vise sig – en noget vanskeligere opgave at implementere, fordi kravet til de sproglige færdigheder nu ramte bredere i organisationen. Bankens oversættelsesafdeling blev i en overgangsperiode meget belastet med oversættelse af vores manualer mv., hvorimod oversættelse af arbejdsrapporter, skabeloner mv. blev oversat/tilpasset af IA.

For at sikre at såvel lokal EA som lokal IA kunne drage nytte af det arbejde, som blev udført i de øvrige områder af IA, blev vore konklusionsnotater mv. oversat til engelsk.

Dette viste sig ikke at være tilstrækkeligt, hvorfor det efterfølgende blev besluttet, at dokumentation af revisionen på tværgående områder skulle udarbejdes på engelsk. Dette har afstedkommet et massivt pres på at forbedre engelskkundskaberne hos vores medarbejdere i Danmark og Sverige. Undervisningen er blevet intensiveret yderligere efter købet af Sampo Bank i Finland.

### Samarbejde

Umiddelbart blev samarbejdet mellem Danmark og Irland påvirket af, at kommunikationen foregik på engelsk, hvor nogle kollegaer trak sig grundet ikke tilstrækkelige engelskkundskaber. Generelt er man blevet mere modige nu.

Den forskellige kultur har vi også stiftet bekendtskab med. Den angelsaksiske hierarkiske organisering, med mange kontrollerende led og en tendens til at skjule sig bag andre for at undgå ansvar, har vi arbejdet noget med.

Det er klart, at den mere åbne danske indgangsvinkel til tingene, hvor kontrol er godt men tillid bedre, tager sin tid at forankre i organisationen. Spørgsmålet om at gøre som man plejer, har vi arbejdet en del med. For at sikre en bedre

forståelse og effektivitet skal budskaber og instrukser skrives meget detaljeret – low context. Dermed skabes større sikkerhed for, at budskabet forstås uafhængig af den enkeltes kulturelle baggrund. Det er vi med tiden blevet bedre til.

Det har været nødvendigt at beskrive den enkelte chefs ansvar, det revisionsmæssige ansvar mv. for derigennem at undgå misforståelser og forhindre konfliktsituationer. For at håndtere dette indførte vi key account begrebet, som definerer det ansvar, den enkelte har, uanset om man er revisionschef i en udenlandsk enhed, ansvarlig for et forretningsområde, eller jobansvarlig for revisionen af et tværgående område. Dette har været en lang og besværlig proces, ikke kun i relation til vore nye udenlandske kollegaer, men også generelt med at få den key account ansvarlige til at påtage sig det globale ansvar på en konstruktiv måde.

Samarbejde på distancen er noget mere krævende end samarbejde inden for landets grænser og inden for kontorets vægge, selvom dette erfaringsmæssigt også kan være krævende. For at lette kommunikation og samarbejde refererer de udenlandske chefer henholdsvis til revisionschef og vicerevisionschef, så der er en klar kommandovej og kommunikation.

Der er etableret telefoniske møder hver anden uge, ligesom de udenlandske chefer minimum tre til fire gange pr. år deltager i udvidede ledermøder, hvor der i tilknytning hertil efter behov afholdes møder med øvrige medarbejdere og chefer.

### Revisionsprocessen

Ved overtagelsen af de to banker forelå vor beskrivelse af revisionsmetode, dokumentstandarder for planlægning, udførelse og rapportering alene på dansk, ligesom systemunderstøttelsen, hvad enten det var opfølgning på afgivne revisionsanbefalinger, eller systemer til udvælgelse af stikprøver også kun var på dansk. Det var en naturlig konsekvens af det revisionsmæssige univers, vi befandt os i på daværende tidspunkt.

Som tidligere omtalt blev der igangsat en massiv oversættelse af dokumenter, for at disse kunne blive gjort tilgængelige for medarbejderne i de to banker. Vi måtte dog konstatere, at det ikke kun var et spørgsmål om at få dokumenterne gjort tilgængelige, det var ligeså meget et spørgsmål om at gøre tankesættet bag processen og metoden forståeligt – en stor udfordring bl.a. fordi de forskelle, der uvægerligt også eksisterer blandt kollegaerne i Danmark, blev ”udstillet”. Så der var en faglig opdragelse både i og uden for Danmark.

Da vi købte de to banker, var vi midt i en proces omkring anskaffelse og udrulning af et nyt revisionssystem i IA. Købet af de irske banker viste, at et fælles revisionssystem var en forudsætning for at sikre en ensretning af processen, herunder dokumentation, ligesom et fælles revisionssystem ville sikre fuld tilgang til relevant materiale, uanset hvor i koncernen revisionsmaterialet blev udarbejdet. Udrulningen gav tekniske udfordringer – det er en anden sag – hvilket pudsigt nok medførte, at vores finske kollegaer faktisk kom til at anvende revisionssystemet før vores irske kollegaer.

Fælles standard for rapportering blev implementeret stort set fra dag et, hvilket bl.a. medførte, at konklusionerne på den udførte revision blev delt meget bredere og højere oppe i organisationen, end man tidligere havde været vant til i de to banker. Dette har givet og giver fortsat udfordringer i relation til, hvad der rapporteres – dette er dog ikke kun et problem i relation til de to banker men et generelt problem – velsagtens for alle revisorer.

Implementeringen af vores metodik og metode blev lettet af en forholdsvis kort proces ved migrationen af de to irske banker til Danske Banks IT-plattform. Dette muliggjorde en udrulning af de standardrevisionsværktøjer, som blev anvendt i Norge, Sverige og Danmark. Medarbejderne i de interne revisioner i de to banker var så at sige ”tvunget” til at bruge vore løsninger – en forudsætning var dog, at løsningerne blev gjort tilgængelige for dem – en stor og udfordrende opgave.

Intern revision i Danmark har også skulle indstille sig på at blive udfordret metodemæssigt og systemmæssigt – det har været sundt men også svært for nogle dele af organisationen. Der er intet naturgivet i, at det globale ansvar for revision af et givet fagområde for evigt er forankret i Danmark. Hvad der tæller er den faglige ekspertise – hvor vi desværre støder lidt ind i afstandsbarrierer mv. – om de er reelle eller skabt for at bibeholde egen ”magtbase”, har vi fortsat ikke testet endeligt.

### **Sampo Bank**

#### **Intern revision**

Sampo Bank havde sin egen revisionsafdeling, som var forankret i et holdingselskab, der dels ejede Sampo Bank, dels ejede Sampo Life, samt øvrige aktiviteter i holdingselskabet. I forbindelse med Bankens køb overtog vi 18 medarbejdere i Finland, tre i Litauen, fem i Estland, en i Letland og en i Rusland.

I lighed med Irland blev der gennemført samtaler med ledere og medarbejdere. I den forbindelse blev det bl.a. besluttet, at IT-revisorer i Sampo fagligt skulle referere til IT-revisionen i København, ligesom andre medarbejdere skulle indgå i revisionen af Markets og Asset Management.

#### **Set-up**

Grundet erfaringerne fra Irland blev metoder, systemer mv. umiddelbart søgt rullet ud i Sampo Bank. Som følge af at Sampo’s IA havde været undervejs med køb af nyt revisionssystem, og siden der var tale om samme system, som vi havde implementeret, var det forholdsvis enkelt at træffe en beslutning om at få det implementeret i Sampo Bank.

Belært af erfaringerne fra Irland og Nordirland introducere vi fra overtagelsestidspunktet de rapporteringsprincipper og dokumentstandarter, som er gældende i Danmark, ligesom der blev lavet et clean-cut, således at Danske Banks revisionsmetode og dokumentationsstandarder fandt anvendelse fra dag et. For at sikre muligheden for at arbejde på tværs mellem landene blev det besluttet, at al dokumentation for udført arbejde skal foreligge på engelsk. Det muliggør, at vi får tilgang til og kan læse den foreliggende dokumentation uanset hvem, der har udført opgaven.

#### **Læren af Irland og Sampo**

Den mest afgørende beslutning var at anvende engelsk som ”koncernsprog”. Det letter kommunikationen, at dokumentationen for tværgående revisioner er tilgængelige for alle medarbejdere i IA, og at der kan gennemføres revisioner med en bred medarbejderdeltagelse.

En hurtig implementering af revisionsmetodik, -systemer og værdigrundlag er afgørende for en hurtig integration, dog med respekt af lokal egenart og regler. Det må dog ikke efterlades tvivl om, hvilke metoder mv. der finder anvendelse.

Det er vigtigt, at ledelsen er synlig, og at man holder, det man lover, samt at man er ærlig omkring fremtiden for IA og den enkelte medarbejder.

Sidst men ikke mindst at det, når stillinger besættes eller ansvar for opgaver placeres, er den mest kvalificerede medarbejder, der får ansvaret eller opgaven, uanset hvor vedkommende er domicileret. Ikke nogen let proces men det arbejder vi med.

## Årskonference 2008 – Årskonference 2008

*Tekst: Birgitte Rousing Svenningsen*

130 håbefulde interne revisorer satte i maj i år kursen mod Hotel Nyborg Strand for at deltage i IIA's årskonference og ingen blev skuffede. Det var et arrangement af høj kvalitet – fagligt og socialt.



Der var besøg fra søsterforeningerne i både Norge og Sverige.



Koncernrevisionschef Solbjørk Lie fra Norge fortalte om den eksterne kvalitetskontrol, som IIA Norge tilbyder.



De eksterne revisionsfirmaer var også godt repræsenteret – både som foredragsholdere og med en stand, som deltagerne kunne besøge i pauserne. Aktuelle emner som ”Ny revisorlov og revisionsudvalg” (Kim Fuchsel, PwC), ”Forventninger til udviklingen i revisorbranchen” (Anders Gjelstrup, Deloitte), ”Fremtiden interne Revision – Hvad tror du på?” (Anja Lütcke og Christian Boserup, KPMG), ”Trends inden for teknologiske risici” (Steen Gellert-Kristensen, Deloitte) og ”Revision af besvigelser, anno 2008” (Søren Primdahl Jakobsen, PwC) blev blandt andet behandlet.





# Årskonference 2008 – Årskonference 2008

Foto: Ole Rousing Svønningsen

Vanen tro, var Finanstilsynet også repræsenteret af Lars Østergård og Pernille Dalby Nielsen.



Fest og socialt samvær var der masser af. Den, der siger, at revisorer er kedelige, bør tage ordene i sig igen, for det blev kraftigt modbevist.

Først var der besøg og middag på Holckenhavn Slot, hvor bl.a. baronesse Christina Hou Holck viste rundt på slottet, som rummede flere bevaringsværdige bygninger og ting.



Dagen efter var der middag på Hotel Nyborg Strand med Papkasse Show og hoppende og dansende revisorer



... og års nye Boy Band.



Efter de mange strabadser bliver selv de bedste trætte.



## TAK

Den største tak til dette års arrangør Hanne Brandt, Nykredit.

## PÅ GENSYN

til næste års konference sammen med Lisa Hejlesen, Nordea



## Slutbrugersystemer igen igen



Af Kim Stormly Hansen,  
Vicevisionschef, Nykredit

**"Hvorfor skal vi nu høre om slutbrugersystem igen? Det har vi jo talt om i 20 år."**

**"Vi ved godt, at slutbrugersystemer medfører potentielle risici, og vi har da også en vis fokus på det i revisionen!"**

Ovenstående udsagn er sandsynligvis en ret almindelig reaktion på denne artikels emne. Og udsagnene er jo rigtige! Hvorfor skal vi så endnu engang høre om slutbrugersystemer eller End User Applications (EUA)?

Det skal vi blandt andet af følgende 5 årsager:

1. Der er igennem de seneste år sket en stigning i antallet af EUA

Jeg tror, at en væsentlig årsag til den stigende anvendelse er, at vi i de senere år har haft relativ høje konjunkturer. I sådanne tider er der en omfattende systemudvikling af "kunde-ventede" applikationer, hvilket betyder, at udviklingsressourcer er begrænsede, og at allokering af udviklingsressourcer til "administrative" applikationer nedprioriteres, altså det område, hvor EUA ofte anvendes.

Eller sagt på en anden måde.

Chefen for porteføljeområdet har behov for at få udviklet en applikation, som kan generere data til brug for opgørelse og bogføring af indre værdi i investeringsforeninger samt afstemning af ejerandele. Chefen ved godt, at virksomhedens udviklingspolitik tilsiger, at han skal kontakte udviklingsafdelingen, så applikationen bliver udviklet i overensstemmelse med den godkendte udviklingspolitik og dermed omgivet af de nødvendige kontroller mv. Ved henvendelse til udviklingsafdelingen får han imidlertid at vide, at tidshorizonten på en sådan applikation vil være 2 år, idet alle udviklingsressourcer i hele indværende og næste år er dedikeret til udviklingen af det nye supersystem, som skal forøge markedsandelen med 80%.

Da han slukøret kommer tilbage på kontoret tilbyder Brian, at han da godt kan lave en sådan applikation! Det vil endda kun tage ham 2-3 dage. Han er nemlig en ørn til Excel.

Hvad mon chefen gør?

2. Anvendelsen omfatter i stigende grad kritiske områder

EUA anvendes i stigende grad til generering af data til bogføring, styring, administration af lines og risici, samt ledelsesinformation, og ikke mindst på komplekse og forretningskritiske områder, som Økonomiområdet, Finansområdet og Asset Management.

Jeg tror, at en medvirkende årsag hertil er, at de applikationer, der anvendes på dette område (som ofte er købesystemer) har vist sig så komplekse og driftsustabile, at man vælger at etablere løsninger "uden for" selve applikationen – enten i form af dataudtræk eller ved hjælp af de "Tool kits"<sup>1</sup>, der ofte følger med applikationen.

Her til kommer, at der stadig anvendes ældre applikationer, som ikke kan honorere de stigende lovmæssige krav til informationer og data. Jeg kan i flæng nævne Basel II og MiFID.

3. Der er en stigende kompleksitet i mange af de udviklede EUA, og oftere arbejder flere EUA sammen

Dette skyldes primært, at de opgaver, de skal løse, har en stigende kompleksitet kombineret med, at de værktøjer, der anvendes til at udvikle EUA, bliver mere og mere avancerede. Endvidere bliver de "udviklere", som anvender værktøjerne, mere og mere avancerede.

4. De store konsulenthuse og analysehuse fortæller fortsat skrækhistorier om fejl og kæmpetab som følge af brug af EUA.

Nye historier vel at mærke. Et meget anerkendt konsulenthus går så langt som til at anbefale, at brugen af Excel "forbydes"!

5. Finanstilsynet har udarbejdet en vejledning til §71 i lov om finansiel virksomhed

<sup>1</sup> Et "Tool kit" må ikke forveksles med et rapportgenereringsværktøj. Ofte kan disse "Tool kits" anvendes til programmering og til at tilgå og ændre både stamdata og produktionsdata – så pas på!

Dette punkt er sandsynligvis for finansielle virksomheder den væsentligste grund til, at vi igen igen skal tale om EUA.

I vejledningens pkt. 18<sup>2</sup> skriver Tilsynet:

*”Anvendelse af ikke-integrerede it-systemer kræver i særlig udstrækning kontrolsystemer, herunder etablering af uafhængige kontroller af data, beregninger og resultater.”*

Jeg har ikke konfereret med Tilsynet, om det konkret er EUA, de tænker på her, men jeg har efter drøftelser med en masse kloge hoveder tilladt mig at konkludere, at det under alle omstændigheder også omfatter EUA.

Jeg er ikke sikker på, at hele den interne (finansielle) revisionsbranche er opmærksom på dette punkt, og kan kun opfordre til, at man henleder opmærksomheden på forholdet.

Jeg synes, at det er positivt, at Tilsynet styrker fokussen på EUA. Hvis jeg skal drysse lidt malurt i bægeret, så er jeg ikke vild med formuleringen af den sidste del af punktet, hvor man kunne forledes til at tro, at det kun er beregninger og uddata, som skal kontrolleres. Som det vil fremgå af resten af denne artikel er det vigtigste – og i øvrigt mest effektive – at fokusere på kontroller i selve udviklingen af disse applikationer.

### Hvad er EUA også, og hvorfor er de så populære?

Jeg oplever, at revisorer generelt er for begrænsede i deres definition af, hvad EUA er. Vi kan nok alle blive enige om, at regneark og databaser er omfattet, men også en applikation, som genererer dataudtræk og sågar en tekstbehandlingsapplikation kan efter min opfattelse i yderste konsekvens være EUA. Eksempelvis anvendes tekstbehandlingsapplikationer ofte som avancerede søgeværktøjer kombineret med en eller anden smart makro, der gør dette eller hint.

Populariteten skyldes nok, at de værktøjer, som anvendes til udviklingen, er kendte værktøjer, som stort set alle anvender hver dag i et eller andet omfang. Disse værktøjer har en stor fleksibilitet, men anvendelsen sker med fokus på ”speed” frem for sikkerhed, og det er mit postulat, at fleksibilitet og speed ofte er omvendt proportional med sikkerhed.

<sup>2</sup> I vejledning vedrørende pengeinstitutter. For realkreditinstitutter og forsikringsselskaber er det punkt 17.

### Hvorfor er der potentielle problemer med EUA?

Når en applikation bliver udviklet i overensstemmelse med en vedtaget udviklingsmodel sker udviklingen styret og kontrolleret, ligesom applikationen bliver omgivet af en række kontroller, som it-revisorer (eller i det mindste jeg) kalder de applikationsspecifikke generelle it-kontroller.

Alle de generelle it-kontroller – om man så deler dem op efter den tidligere revisionsvejledning 14, efter revisionsstandard 315 eller 3411 eller en helt tredje måde – er væsentlige for en velfungerende applikation.

Det er imidlertid ikke alle kontroller, som har en direkte effekt på vores muligheder for at foretage kontrolbaseret revision. Det har primært de kontroller, som vedrører:

- adgangssikkerhed,
- ændringsstyring og
- funktionsadskillelse.

Altså de kontroller, som sikrer, at vi kan stole på datas integritet og på, at applikationskontrollerne ikke har været omgået eller sat ud af spil – eller sagt på revisorsprog, at de har fungeret effektivt i hele revisionsperioden.

Lad os se på de enkelte kontroller, og hvorfor der er potentielle problemer med disse i relation til EUA:

#### Adgangssikkerhed

Begrænsning af adgang til en applikation til ”personer med et konkret arbejdsbetinget behov” er en grundlæggende forudsætning for opretholdelse af den krævede funktionsadskillelse. EUA indeholder forskellige muligheder for at etablere en vis form for adgangsbegrænsning, eksempelvis ved at begrænse adgangen til selve filen ved anvendelse af et password. Der kan også ske begrænsning til enkelte faner til områder i et regneark og sågar til enkelte celler.

Problemet er imidlertid, at disse muligheder sjældent anvendes og desuden er relativt nemme at omgå. En søgning efter en passwordcracker til Excel på internettet giver ca. 469.000 hits, og når den først er downloadet tager det under ½ minut at bryde passwordet.

Den mest effektive måde at begrænse adgange til en EUA er, at lægge den på et drev, hvortil adgangen kan differentieres. Desværre udnyttes også denne mulighed sjældent.

### **Ændringsstyring (Change Management), herunder test**

Ændringer til applikation og data skal ske styret og kontrolleret bla. igennem prioritering, dokumentation, test og funktionsadskillelse. Husk på, at versionsændring også er en form for ændring til applikationen.

Ved udvikling af en EUA ses det ofte, at adgangen til at ændre i formler/definitioner ikke er begrænset, at ændringer ikke dokumenteres og kun sjældent testes. I relation til funktionsadskillelsen er det ofte brugeren selv, der foretager ændringer og eventuelle test.

Det bør være et krav, at ændringer til EUA prioriteres, dokumenteres og testes på linie med andre applikationer, og at der i forbindelse med disse ændringer etableres en funktionsadskillelse, så det ikke er samme person, som ændrer, tester og ”sætter i produktion”.

### **Dokumentation**

En fyldestgørende dokumentation er en forudsætning for, at en applikation kan videreudvikles. Det er endvidere en forudsætning for, at vi som revisorer kan skabe os et eller andet overblik over applikationen, og endeligt er det jo et lovkrav i relation til bogføringslovgivningen, herunder ikke mindst kravet om transaktions- og kontrolspor.

Endvidere kan en manglende driftsdokumentation vanskeliggøre en effektiv anvendelse af EUA'en.

Jeg har tit hørt argumentet, at EUA er selvdokumenterende, idet formler mv. er foretaget i ”klart sprog”. Dette argument er i bedste fald noget sludder, alene fordi mange EUA er så omfattende og komplekse, at det enten er umuligt eller i det mindste urealistisk tidskrævende at skabe sig et overblik for en person, som ikke har foretaget opbygningen.

### **Backup og Arkivering**

Læg mærke til, at jeg skriver både Backup og Arkivering. Dette er nok for mange revisorer det samme. Vi har dog både behov for en kopi af data og selve applikationen for at kunne retablere efter et eventuelt nedbrud (Backup) og behov for en kopi til brug for overholdelse af arkiveringskravene i bogføringslovgivningen (Arkivering).

Backupproblematikken kan relativt nemt løses ved at lade applikationen være omfattet af de centrale backupprocedurer, mens arkiveringsproblematikken kræver en stillingtagen

til, hvilke data der er omfattet, og hvilke perioder/år der er behov for at arkivere.

### **Kontrol af ind- og uddata og overordnet analyse**

Som alle andre applikationer er der i relation til EUA – og måske i langt højere grad – behov for at etablere en eller anden form for kontrol af ind- og uddata.

Muligheden for at etablere programmerede inddatakontroller er måske nok til stede ved anvendelsen af EUA, men er stærkt begrænset. Problemet bør derfor løses manuelt i form af en eller anden form for sammenholdelse eller afstemning. Vær opmærksom på, at datainput ikke altid sker ved indtastning, men ofte kommer fra link til centrale databaser, fra andre EUA eller fra egentlige produktionsapplikationer. Dette sker ofte ved anvendelse af ODBC<sup>3</sup>, som i sig selv medfører en del risici, men det må vi behandle en anden gang.

Også uddata kontrolleres i relation til EUA bedst manuelt i form af sammenholdelse eller afstemning, men i tilknytning hertil bør der etableres en overordnet analyse af resultater med det formål at finde eventuelle fejl. En sådan analyse kan også anvendes ved test af ændringer.

Det er vanskeligt generelt at beskrive, hvordan en overordnet analyse skal foretages, idet det kan variere meget fra EUA til EUA, men i forbindelse med test af ændringer har jeg haft succes med at udarbejde en grafisk fremstilling af resultatet af en beregning.

Lad os i et simplificeret eksempel forudsætte, at vi har lavet et regneark, der skal udregne nutidsværdien af et cashflow. En test kunne være, at man grafisk viser resultatet ved forskellige investeringsperioder, hhv. 1 år, 2 år, 3 år, 4 år osv. osv. Her ville man forvente en jævn trend, og en eller anden form for afvigelse eller knæk i kurven kunne indikere en fejl.

Endelig kan der foretages en såkaldt logisk gennemgang, hvor de enkelte celler og formler gennemgås.

Vær dog opmærksom på, at sådanne analyser kun giver et øjebliksbillede og ikke giver tillid for en periode. Dette vil kræve, at de generelle it-kontroller i og omkring EUA'en er betryggende, og det er de nok ikke.

---

3 Open DataBase Connectivity

### Hvad kan virksomheden gøre?

#### Hvad:

Forslaget fra det unævnelige konsulenthus om at forbyde EUA er - om end for en revisor fristende - nok urealistisk, men der bør defineres klare regler for, hvad EUA må anvendes til. Må det bruges til kundevedtatte funktioner, til bogføring, til ledelsesinformation, eller hvad?

#### Hvordan:

Herefter skal der udarbejdes procedurer og retningslinier for, hvordan udviklingen skal foretages, herunder at udviklingen skal ske under hensyntagen til kravene om kontroller på ovennævnte områder.

#### Ansvarsplacering:

Ansvarsplaceringen er måske det allervigtigste. Ofte vil ansvaret for anvendelsesområdet og udviklingsreglerne blive lagt hos den udviklingsansvarlige, men ansvaret for den enkelte EUA bør placeres decentralt hos den ansvarlige for den enkelte organisation, hvor EUA'en er udviklet og anvendes.

#### Registrering:

For at sikre et overblik over anvendelsen af EUA bør det være et krav, at hver enkelt organisatorisk enhed etablerer og opretholder en oversigt over deres EUA. Disse oversigter bør endvidere samles i en totaloversigt. Igen bør ansvaret for de enkelte oversigter placeres decentralt, mens ansvaret for vedligeholdelse af den samlede oversigt bør placeres centralt.

#### Kategorisering:

De enkelte EUA bør beskrives (kort) og kategoriseres. Dels efter anvendelse og dels efter kompleksitet.

Anvendelsen kan foretages i forskellige kategorier alt efter virksomhed, men ofte vil en kategorisering i henholdsvis operationel, finansiell og analytisk anvendelse kunne anvendes. Denne kategorisering bør foretages ud fra et forretningskritisk synspunkt.

For så vidt angår kategorisering efter kompleksitet er det min anbefaling, at der ikke etableres mange kategorier. Ofte ser man anbefalet en 3-delning.

I vurdering af kompleksitet kan bla. indgå forhold som anvendelsen af mere avancerede funktioner og integrationen med andre EUA. Ofte vil en EUA's omfang (eksempelvis anvendelse af brugte celler i et regneark) have en lineær sammenhæng med kompleksiteten.

#### Status:

I 99,9% af alle virksomheder vil tilstandene ikke være som ovenfor beskrevet. Det er derfor vigtigt, at der etableres et overblik over status. For at få etableret dette overblik er det vigtigt, at der findes en "sponsor" for projektet. Det er min erfaring, at det ofte er revisor, som tager initiativ til projektet, men det er en altafgørende succesfaktor, at der - højt placeret i organisationen, gerne allerhøjest - findes en person til at signalere, at dette er vigtigt. Det er desværre også min erfaring, at dette punkt ofte er det vanskeligste.

Det primære formål med dette overblik er at kunne vurdere "hvor galt det står til", og hvad der skal til for at opnå en betryggende anvendelse af EUA. Dette betyder imidlertid, at der for alle EUA, som anvendes på et "kritisk" område og har en vis kompleksitet, skal foretages en analyse, hvor det defineres, hvilke væsentlige kontroller der skal etableres i relation til den enkelte EUA.

Denne analyse bør i første omgang foretages centralt og ikke af revisor. Etablering af et "SWAT-team" - ofte fra udviklingsafdelingen - kan være en god ide. Dette SWAT-team kan også deltage i det arbejde med nu og her sikringen, som er beskrevet nedenfor.

#### Nu og her sikring/forbedring:

Ligesom det ikke er realistisk at forbyde brugen af EUA, er det ikke realistisk at forvente, at alle virksomhedens kritiske og komplekse EUA kan erstattes af applikationer udviklet i overensstemmelse med virksomhedens udviklingspolitik.

Der bør derfor foretages en nu og her sikring/forbedring. Denne sikring omfatter at foretage de handlinger, som umiddelbart ikke kræver mange ressourcer, men øger sikkerheden. Dette kunne være at etablere password på filen, at flytte EUA-filen over på et sikret drev, at få en person til at teste beregningen osv. osv.

Der forefindes endvidere på markedet såkaldte 3. partsprodukter, som kan anvendes til at øge sikkerheden i EUA, blandt andet ved at lægge en "brugerskal" uden om applikationerne.

#### Hvad kan revisor gøre?

- Vurdere virksomhedens definition på, hvor EUA må anvendes

Er nok en ledelsesopgave, men hvis revisor finder, at der tillades en anvendelse, som medfører væsentlige risici, bør

han drøfte dette med ledelsen. Det kunne være EUA til brug for generering af bogføringsgrundlag.

- Vurdere krav til kontroller i virksomhedens procedurer og retningslinier for udvikling af EUA

I det omfang disse kontroller ikke lever op til ”god praksis” på området skal det rapporteres.

- Vurdere fuldstændigheden og indholdet af den/de af virksomheden udarbejdede lister og oversigt

Denne vurdering foretages med udgangspunkt i revisors kendskab til de enkelte organisationer kombineret med interview og stikprøver.

- Foretage en egen kategorisering af EUA

Denne kategorisering vil ofte afvige fra den virksomheden selv har foretaget, da virksomhedens er udarbejdet ud fra et forretningskritisk synspunkt uden hensyntagen til revisionsmæssige forhold.

Som nævnt anvendes der ofte en 3-deling ved kategorisering af kompleksitet, men jeg har erfaring for, at en 2-deling er tilstrækkelig - og væsentlig mere effektiv - idet man slipper for at tage stilling til, om EUA i midterkategorien (hvor langt de fleste bliver kategoriseret) skal gennemgås af revisor.

- Vurdere virksomhedens statusanalyse

Er analysen valid, og er de besluttede tiltag tilstrækkelige (set i kombination med det kommende punkt om kompenserende kontroller).

Denne vurdering vil kræve en stikprøvevis gennemgang af udvalgte EUA - udvalgt efter risiko og væsentlighed - med udgangspunkt i den ovennævnte foretagne kategorisering.

- Vurdere muligheden for etablering af kompenserende kontroller (ud over ovennævnte tiltag)

Disse kontroller vil ofte være manuelle.

## Opsamling

### Virksomheden:

1. Udpeg en overordnet ansvarlig for sikring af EUA
2. Definer hvad EUA må anvendes til
3. Definer regler for udvikling af EUA, herunder krav til kontroller
4. Kommuniker at ansvaret for udvikling af EUA ikke ligger hos udviklingsafdelingen, men i den organisatoriske enhed, hvor udviklingen og anvendelsen sker
5. Stil krav om registrering af EUA og placer
  - a. et decentralt ansvar for, at dette bliver gjort i de enkelte organisatoriske enheder
  - b. et centralt ansvar for det samlede overblik
6. Kategoriser de registrerede EUA efter anvendelse og kompleksitet
7. Foretag en gennemgang af udvalgte EUA og fastlæg, hvilke kontroller der skal etableres for, at anvendelsen er betryggende
8. Foretag her og nu forbedringer

### Revisor:

1. Vurder virksomhedens definition af anvendelsesområde
2. Vurder krav til kontroller ved udvikling af EUA
3. Vurder og efterprøv fuldstændigheden i den af virksomheden foretagne registrering
4. Foretag en egen kategorisering ud fra en revisionsmæssig indfaldsvinkel
5. Vurder virksomhedens plan for sikre ”kritiske ” EUA
6. Vurder og kommuniker muligheden for kompenserende kontroller.

## COSO ERM



*Denne artikel er forfattet af Jan Friis og Mille Frydendahl Iversen og er baseret på deres kandidatafhandling, som blev indleveret til vurdering på CBS i December 2006. Artiklens forfattere er begge uddannet cand.merc.aud og arbejder for Deloitte i henholdsvis København og London.*

### COSO ERM som begrebsramme

Risikostyring har i de senere år være et varmt emne både i Danmark og internationalt, og vi forventer ikke, at interessen bliver mindre de kommende år. JP Morgans spektakulære overtagelse af Bear Stearn eller i mindre målestok herhjemme Sydbanks overtagelse af Bank Trelleborg skal nok sørge for at holde debatører såvel som lovgivere beskæftiget med dette emne det næste lange stykke tid.

Herudover har EU vedtaget det nye 8. direktiv, som bl.a. betyder, at der vil blive indført krav om et revisionsudvalg for børsnoterede virksomheder senest om to år i Danmark. Revisionsudvalget skal bl.a. foretage en vurdering af, om virksomhedens risikostyring er tilrettelagt og gennemført på en hensigtsmæssig måde. Man kan således forestille sig, at mange virksomheder på den baggrund vil øge deres fokus på risikostyring.

Det er vores forventning, at det bliver COSO ERM, der kommer til at danne grundlag for den fremtidige diskussion af risikostyring, på samme måde som revisors vurdering af interne kontroller i dag er baseret på COSO Internal Control – Integrated Framework<sup>1</sup>.

### COSO ERM i en dobbeltrolle

COSO ERM forsøger at udfylde en dobbeltrolle ved på en gang at ville være en teoretisk begrebsramme, og samtidig udtrykker en ambition om at være et praktisk værktøj for virksomhedernes

<sup>1</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) udgav i 2004 COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework. I efteråret 2005 indledte fagbladet Revision & Regnskabsvæsen en længere artikelserie om emnet risikostyring, hvor netop et kendetegn for de fleste artikler var en reference til COSO ERM.

praktiske implementering af risikostyring. For at kunne fremkomme med klare anbefalinger og derved opfylde sin rolle som teoretisk begrebsramme, er COSO nødt til at basere sine konklusioner på nogle restriktive antagelser. Imidlertid lader disse antagelser sig ikke umiddelbart overføre på virkeligheden, hvilket betyder, at COSO ERMs mulighed for at opfylde rollen som praktisk værktøj svækkes. Det er dette skisma, vi tydeliggør og diskuterer i vores kandidatafhandling.

Vi har valgt, at vores afhandling ikke skulle omhandle de konkrete anbefalinger i COSO ERM, men i stedet beskæftige sig med de antagelser, der ligger til grund for anbefalingerne. Ved at fokusere på de grundlæggende antagelser kan vi fremkomme med en bredere diskussion af COSO ERMs anvendelighed og mulighed for at udfylde en dobbeltrolle som henholdsvis begrebsramme og som redskab for virksomhedens praktiske implementering af risikostyring.

På baggrund af en tekstanalyse argumenterer vi i afhandlingen for, at COSO ERM bygger på det neoklassiske økonomiske paradigme, og at netop dette grundlag medfører, at begrebsrammen kan fremkomme med nogle håndfaste konklusioner. Imidlertid bygger det neoklassiske økonomiske paradigme på en række restriktive antagelser, som ikke umiddelbart lader sig overføre på virkeligheden, hvilket nødvendigvis må føre til et paradoks.

### Teoretisk boomerang

Problemet med begrebsrammen er, at dens neoklassiske antagelser kommer til at virke som en teoretisk boomerang. For selv samme antagelser – der i første omgang bevirker, at begrebsrammen kan fremkomme med nogle klare konklusioner – medfører samtidig, at man kan rejse en berettiget kritik af COSO, i det omfang man er i stand til at så tvivl om disse antagelser. Dettets skyldes, at det neoklassiske økonomiske paradigme bygger på deduktion, hvilket betyder, at konklusionernes gyldighed er betinget af, at de grundlæggende antagelser accepteres. Der er efter vores opfattelse ingen tvivl om, at COSO ERM er et værdifuldt bidrag til den fremtidige diskussion af risikostyring, men begrebsrammen har visse svagheder, der udgør et problem, hvis den skal anvendes som grundlag for virksomhedens praktiske implementering af risikostyring.

Imidlertid er det sådan, at disse svagheder ikke umiddelbart springer læseren i øjnene ved første gennemlæsning. Det var i hvert fald ikke tilfældet, da vi læste COSO ERM for første gang. Det er vores opfattelse, at denne tilsyneladende manglende identifikation af svagheder i begrebsrammen skyldes, at modtagerne

(bl.a. bestyrelsesmedlemmer, ledere, lovgivere, professionals, undervisere etc.) i vid udstrækning er ”opvokset” med samme akademiske tradition. Hermed skal forstås, at de fleste af modtagerne i vid udstrækning har gået på de samme typer skoler og har lært de samme typer af økonomiske teorier. Teorier der efter vores opfattelse langt hen ad vejen er funderet i den neoklassiske økonomiske teori. Således underkaster modtageren ikke i tilstrækkelig grad begrebsrammens antagelser og konklusioner en kritisk vurdering, idet formuleringen af begrebsrammens anbefalinger er i overensstemmelse med den akademiske tradition, der opfattes som naturlig for modtageren.

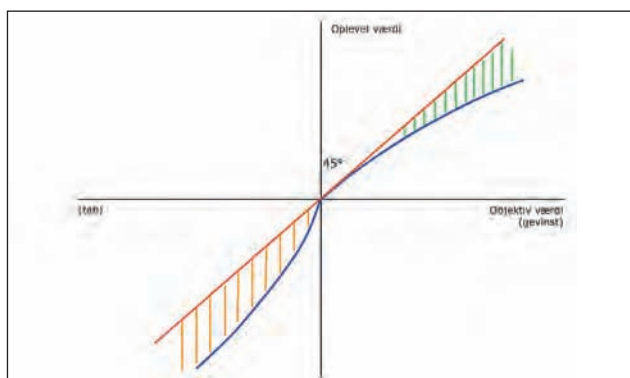
### Afvisning af COSO ERMs teoretiske antagelser

Igennem vores afhandling afviser vi de antagelser, der ligger til grund for COSO ERM med udgangspunkt i beslutningsteori, økonomisk adfærdsteori og organisationsteori, som alle er teorier baseret på observation af den virkelige verden.

Vi undersøger bl.a., hvordan individet opfatter risiko. Undersøgelser viser, at individer generelt er dårlige til formaliseret sandsynlighedsanalyse samtidig med, at værdien af sikre tab overvurderes, mens værdien af sikre gevinster undervurderes. Det forventede udfald af en beslutning tillægges således andre værdier end den rent monetære. Tendensen til at overvurdere værdien af sikre tab kan skyldes, at tanken om at være påtvunget et tab opleves meget stærkt af individet. Man vil derfor kunne forvente at observere, at folk i stedet vil forsøge at undgå det sikre tab ved at foretage alternative beslutninger, selvom det forventede udfald heraf er dårligere end det sikre, men mindre dårlige udfald.

Disse forhold kan illustreres med den S-formede værdikurve, jf. figur 1, som viser, at individets oplevede værdiændring ikke svarer til den objektive værdi. COSO ERM antager, at disse to værdier er identiske.

Figur 1: Den lineære værdifunktion samt en S-formet værdifunktion



Kilde: Tversky og Kahneman (1979, s.279) samt egen tilvirkning

At objektive og den oplevede værdiændring ikke er identisk betyder, at beslutninger træffes på en økonomisk uhensigtsmæssig måde. De skraverede områder i figuren viser således den økonomiske inefficiens, der opstår, når der fx investeres i projekter, som virksomheden ikke kompenseres tilstrækkeligt for, eller modsat når den kommer til at afvise profitable projekter, fordi beslutningstageren tillægger projekterne en anden værdi end den objektive, økonomiske værdi.

Det er vores opfattelse, at virksomhederne ultimativt må leve med ”fejlene” i individets perception og risikovurdering. Dog mener vi, at det ved tilrettelæggelsen af risikostyringsprocessen kan hjælpe virksomheden at have kendskab hertil, og vi redegør i vores afhandling for forskellige måder, hvorpå ledelsen kan forsøge at ”rette” medarbejderes S-formede værdikurver ud.

### Skismaer mellem COSO ERM som begrebsramme og praktisk værktøj

Det, at vi afviser COSO ERMs grundlæggende antagelser, medfører, at der opstår en række skismaer, hvis begrebsrammen anvendes som praktisk værktøj for virksomhedens implementering af risikostyringsprocessen. Vi har identificeret seks skismaer, som vi i afhandlingen påviser ud fra en række ræsonnementer, der udledes på baggrund af vores teoriapparat.

Figur 2: Skismaer mellem COSO ERM som begrebsramme og praktisk værktøj

| Begrebsramme                                   | ↔ | Praktisk værktøj                                    |
|--|---|---|
| Medarbejdere følger virksomhedens præferencer  | ↔ | Medarbejdere har egne præferencer                   |
| Fuld information                               | ↔ | Begrænset information                               |
| Neutral opfattelse af alternativer             | ↔ | Biased opfattelse af alternativer                   |
| Rationelt valg af alternativer                 | ↔ | Valg af alternativer er ej rationelt                |
| Individet er upåvirket af den sociale kontekst | ↔ | Individet indgår som en del af den sociale kontekst |
| Én-periodisk kontekst                          | ↔ | Fler-periodisk kontekst                             |

COSO anfører i deres definition af virksomhedens risikostyring, at formålet hermed er at give ”... reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives” (COSO ERM, s.16). Imidlertid er konsekvensen af de identificerede skismaer, at vi må afvise, at effektiv risikostyring giver denne høje grad af sikkerhed, da medarbejdernes handlinger ikke direkte styres af virksomhedens strategi, men i stedet er en

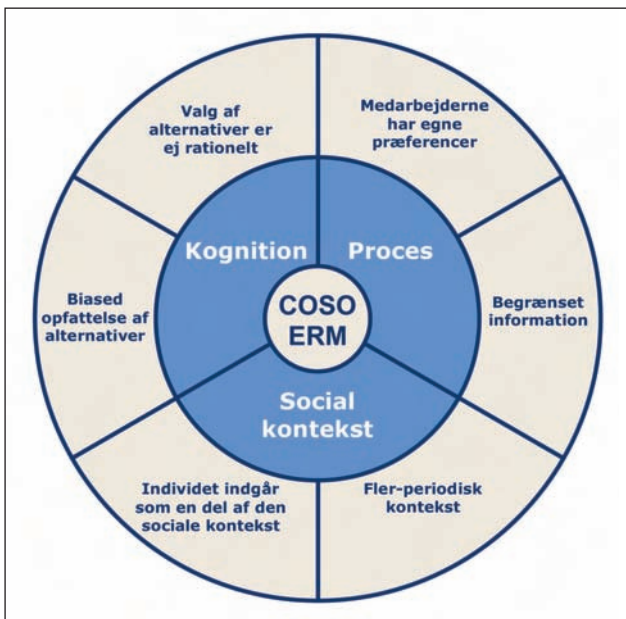


funktion de trusler, som medarbejderne identificerer i forhold til at opnå deres egne målsætninger.

Således er risikoen ved at anvende COSO som praktisk værktøj, at ledelsen antager, at den får en højere grad af sikkerhed for at opnå sine mål, end hvad der reelt er tilfældet. Som vi har påvist i afhandlingen, kan virksomheden ikke forvente at opnå sine mål, blot fordi den implementerer risikostyring, men den kan bruge risikostyringen til at nærme sig en bredere målsætning. Faren består således i, at virksomheden får noget andet, end den tror.

Vi påviser, at COSO ERM ikke tager højde for væsentlige aspekter ved individets beslutningstagen, både i forbindelse med selve processen, den kognitive del af processen og den sociale del af processen. Det betyder, at der er yderligere lag, som virksomheden bør tage højde for ved den praktiske implementering af risikostyring. Figur 3 giver et billede af de lag, der bygger uden på COSO ERM.

Figur 3: Illustration af at virksomhedens praktiske anvendelse af COSO ERM skal tage hensyn til flere lag



### COSO ERM som fælles udgangspunkt

Vi har med vores afhandling anskueliggjort de problemstillinger og konsekvenser, som den neoklassiske tilgang til virksomhedens risikostyring medfører, ved at fremhæve skismaerne mellem COSO ERM som henholdsvis begrebsramme og praktisk værktøj. Vi har ved at tilbagevise de neoklassiske antagelser vist, at den normative begrebsramme ikke direkte kan overføres til en praktisk sammen-

hæng, men at der eksisterer flere lag, som virksomheden skal tage højde for.

Vores formål med afhandlingen er ikke at afvise COSO ERM, da vi synes, at begrebsrammen har nogle styrker, der gør, at den kan danne en fælles forståelse for risikostyring og et fælles udgangspunkt for den fremtidige diskussion. I stedet er vores formål at fremhæve og diskutere nogle skismaer, der opstår, hvis begrebsrammen skal anvendes som fundament for virksomhedens praktiske implementering af risikostyring.

Spørgsmålet der står tilbage er selvfølgelig, hvad man så kan gøre for at øge graden af sikkerhed, man opnår ved anvendelse COSO ERM. Vi har i vores afhandling ikke givet et egentligt svar herpå, og svarerne er givet vis mange og meget lange. Ikke desto mindre ser vi frem til at nogen får lyst til at samle tråden op, der hvor vi slap den, og forsøger at komme med nogle af svarene.

### Kilder

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (ERM): “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”. AICPA.

Tversky, Amos og Kahneman, Daniel (1979): “Prospect theory: An analysis of decision under risk”. *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, Mar. 1979: pp. 263-291.

## REVISION AF PENGEINSTITUTTER, PRÆ OG POST BEKENDTGØRELSE OM KAPITALDÆKNING - med fokus på intern revisions rolle



Denne artikel er forfattet af Karsten Dahl og er baseret på kandidatafhandlingen "REVISION AF PENGEINSTITUTTER, PRÆ OG POST BEKENDTGØRELSE OM KAPITALDÆKNING – med fokus på intern revisions rolle", som blev behandlet på Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, december 2007.

### CRD

EU's kapitalkravsdirektiv "Capital Requirements Directive" regulerer pengeinstitutternes kapital- og solvensbehov og er implementeret i dansk lov ved bekendtgørelse om kapitaldækning nr. 10113 af 22. december 2006 samt bilag 1–24 (herefter "CRD"). Den 1. januar 2007 trådte CRD i kraft.

CRD betegnes som en revolution i pengeinstitutsektoren, og CRD introducerer nye metoder til opgørelsen og fastsættelsen af instituttets tilstrækkelige kapital- og solvensbehov. CRD giver mulighed for at anvende egne interne risikostyringsmodeller til opgørelse af det individuelle solvensbehov, og i sammenhæng med CRD skal risikomåling, risikostyring og rapporteringen (Risk Management) ses som en løbende proces, hvor ledelsen skal sikre, at instituttet har tilstrækkelig kapital til at afdække instituttets nuværende og fremtidige risici. Det er væsentligt, at ledelsens forholder sig til alle risici, herunder instituttets individuelle risikoprofil og de samfundsmæssige forhold, som kan påvirke instituttet.

### Hvilke rolle har eller får intern revision i CRD?

Det er dette spørgsmål afhandlingen tager op til debat. Afhandlingen debatterer desuden, om CRD vil give anledning til at ændre de arbejdsopgaver, som intern revision varetager, og om tiden er inde til en yderligere professionalisering af intern revision. Afhandlingen er opdelt i tre hovedafsnit:

- Præ CRD
- Intern revisions rolle i CRD
- Post CRD

### Præ CRD

Historisk set har intern revision i den finansielle sektor i Danmark primært udført dels finansiel og dels operationel revision. Intern revision har traditionelt påtegnet årsrapporten, hvorfor finansiel revision har været den primære revisionsopgave i de fleste interne revisioner i den finansielle sektor i Danmark.

### Intern revisions rolle i CRD

Ledelsens valg er af væsentlig betydning for intern revisions rolle i CRD, hvilket beskrives i kapitlet "Intern revisions rolle i CRD". Kapitlet har fokus på intern revisions rolle i forbindelse med procedurerne til opgørelsen af det tilstrækkelige kapital- og solvensbehov, herunder risikomåling og risikostyring (herefter ICAAP<sup>1</sup>) og oplysningsforpligtelserne.

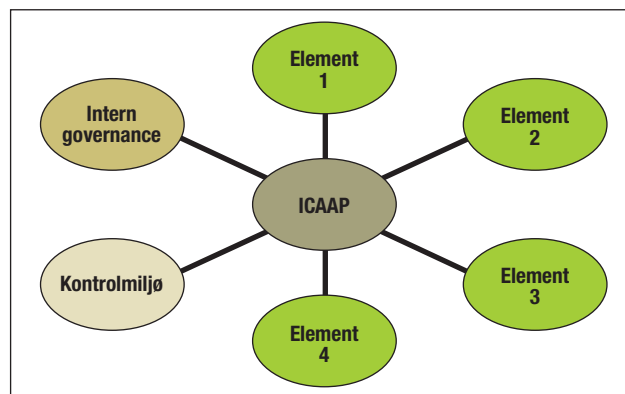
Tidligere undersøgelser har vist at:

*"Agency theory can help explain the existence of internal audit, the nature of the internal audit function and the particular approach adopted by internal auditors to their work"*

Kilde: Adams, M. (1994). "Agency Theory and the Internal Audit".

Ovenstående er begrundelse for, at agentteorien anvendes til at fastsætte intern revisions rolle i ICAAP. Udgangspunktet for at anvende agentteorien i sammenhæng med ICAAP er, at ICAAP skal ses som et sæt af kontrakter mellem ICAAP og de enkelte elementer. I figur 1 præsenteres et sådan sæt af kontrakter.

Figur 1: ICAAP – et sæt af kontrakter



Kilde: Egen fremstilling med inspiration fra Staalkjær, B. (2005). "Revisionskomitéers rolle – i et Corporate Governance perspektiv".

1 The internal capital adequacy assessment process.

Kompleksiteten af ICAAP gør, at der opstår en opsplitning mellem ejerskab og ledelse eller et principal/agent forhold. Jensen & Meckling beskriver denne sammenhæng således:

*”A Contract under which one or more persons (the principals) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision-making authority to the agent”*

Kilde: Staalkjær, B. (2005). ”Revisionskomitéers rolle – i et Corporate Governance perspektiv”.

I sammenhæng med ICAAP ses en kontrakt at involvere principalens uddelegering af ansvar/beføjelser til agenten, hvorefter agenten træffer beslutninger på principalens vegne. Hermed opstår der risiko for asymmetrisk information og divergerende interesse mellem principalen og agenten. Agenten bliver ”ansvarlig” for forvaltningen af instituttets interesser på det specifikke element, og agentens ekspertviden samt indsigt i instituttets og de markedsmæssige forhold vil alt andet lige overstige principalens viden og indsigt. Der kan hermed opstå risiko for, at agenten ikke altid varetager principalens interesser, hvilket bl.a. kan føre til at:

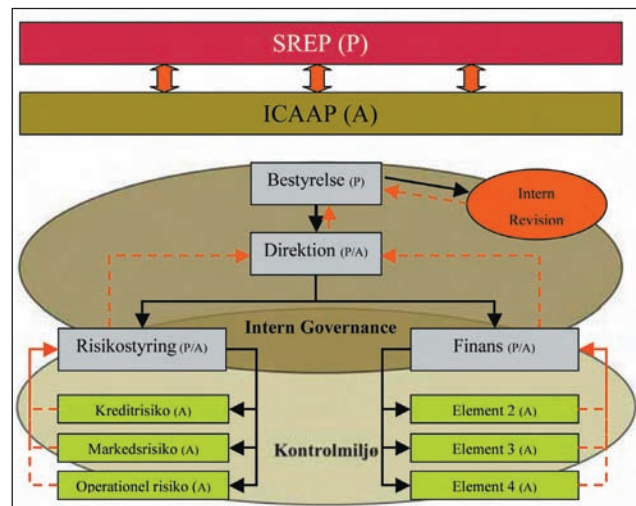
- Agenten udnytter sine beføjelser til egne fordele (f.eks. påtager sig en risikoeksponering ud over egne beføjelser, for at opnå et bedre RAROC-afkast), og hermed ikke i principalens interesse (f.eks. ikke i overensstemmelse med den overordnede risikostrategi).
- Agenten og principalen ikke har det samme syn på risiko, hvilket kan medføre, at agenten ikke tager de risici, som principalen forventer, eller at agenten vælger at afdække risici med kontroller frem for kapital eller omvendt.
- Agenten afgiver mangelfuld eller fejlbehæftet rapportering, hvilket stiller principalen i en dårligere position til at fastsætte den overordnede risikostrategi og til at fastsætte den tilstrækkelige kapital, herunder størrelsen, type og fordeling i forhold til instituttets risici.

Omvendt kan principalens interesse i at minimere kapital- og solvensbehovet føre til at:

- Principalen tilskynder agenten til begrænset, forsinket eller direkte fejlagtig rapportering.
- Principalen selekterer i agentens rapportering, således rapporteringen passer bedst mulig i principalens ønske om vækst mv.

I figur 2 præsenteres en model, hvor ICAAP illustreres ud fra principal/agent synsvinklen. For overblikkets skyld er organisationen fremstillet relativt simpel, men alle elementer i ICAAP indgår i figuren.

Figur 2: ICAAP ud fra principal-agent synsvinkel.



Kilde: Egen fremstilling. Element 1 er opdelt i kredit-, markeds- og operationel risiko. Sorte linjer symboliser afgivelse af beføjelser og røde linjer symboliser rapportering. (P/A) viser om elementet optræder som principal eller/og agent.

Modellen illustrerer, at ICAAP indeholder en lang række forhold, hvor der potentielt kan opstå asymmetrisk information og divergerende interesse. Asymmetrisk information og divergerende interesse skaber et behov for en uafhængig part, og det er her, at intern revision kan, og efter min mening bør, indtage en central rolle i ICAAP. Men intern revision ses ikke kun at få en væsentlig rolle i principal/agent forholdet internt i instituttet. Ses problemet mht. asymmetrisk information og divergerende interesse i et større perspektiv er det min opfattelse, at intern revision også kan indtage en helt central rolle i principal/agent forholdet mellem SREP (Finanstilsynet) og ICAAP. Dette er illustreret i figur 2 med de røde pile mellem SREP og ICAAP.

Det er min vurdering, at neutralisering/minimering af asymmetrisk information bør være intern revisions primære rolle i ICAAP, og således et vigtig element i optimeringen af intern governance. Det er her, at intern revisions uafhængige vurdering vil skabe størst værdi for instituttet, ICAAP processen og givet vis også for Finanstilsynet (SREP). Det kan naturligvis debatteres, dels hvilket forhold intern revision skal fokusere på, og dels hvilken metodik intern revision kan anvende til at udfylde rollen. Intern revision kan bl.a. fokusere på at opnå en grad af sikkerhed for:

- At ICAAP fungerer betryggende.
- At vurderingen af de enkelte elementer giver et retvisende billede af risiciene.
- At agenten overholder sine beføjelser og efterlever lovgivningen.
- At rapporteringen er rettidig og giver et retvisende billede.

Afslutningsvist debatteres det, hvorvidt den nuværende kommunikation (erklæringer i intern revisionsprotokollat og intern revisionspåtegning på årsrapporten) omfatter ICAAP og oplysningsforpligtelserne. Det bemærkes, at der ikke ses at være et eksplicit krav om, at intern revision skal erklære sig om instituttets ICAAP i CRD. Det kan debatteres, hvorvidt intern revisions erklæring i forhold til Rev.bek. § 6, nr. 1, jf. Rev.bek. § 8, omfatter oplysningsforpligtelserne. Det er min vurdering, at ICAAP og oplysningsforpligtelserne er en del af den administrative praksis, og at ICAAP samt oplysningsforpligtelserne afdækkes erklæringsmæssigt via erklæringen i intern revisionsprotokollat jf. Rev.bek. § 6, nr. 1.

Det er ligeledes min holdning, at intern revision skal være påpasselig med at udtale sig med en ”høj grad af sikkerhed”. Dette begrundes med, at oplysningsforpligtelserne endnu ikke er ”offentlig kendte”, og at ”best practice” ikke er udviklet. Endelig må det forventes, at det bliver svært at indsamle tilstrækkelige og egnede revisionsbevis grundet oplysningernes karakterer.

#### Post CRD

Hvilken rolle vil intern revision få i fremtiden i relation til CRD? Er yderligere professionalisering af intern revision i pengeinstitutsektoren påkrævet og mulig? Hvem kan forventes at drive en sådan proces? Giver CRD anledning til at ændre ”den danske model” og de arbejdsopgaver, som intern revision varetager? Det er alle spørgsmål, som debatteres nærmere nedenfor.

Processen med professionaliseringen af intern revision ses at gå tilbage til slutningen af 1940’erne, og etableringen af ”The Institute of Internal Auditors” i 1941 kan statueres som år ét i professionaliseringen af intern revision. Det er i litteraturen påvist, at professionaliseringen af intern revision endnu ikke er lykket fuldt ud, og at der er en række hindringer for, at det på sigt skal lykkes. Det problematiseres, at intern revision i pengeinstitutter i væsentlig grad er underlagt:

- Finanstilsynets anvisninger.
- Ekstern revisions ”god revisionsskik” mv.

- Bestyrelsen, som har ansvaret for intern revisions etablering.

Disse forhold vurderes tilsammen at være en stor del af den manglende professionalisering af intern revision i pengeinstitutsektoren. Samtidig kan være svært at finde argumenter for, at intern revision skulle ønske at ændre deres nuværende position. Den nuværende lovgivning skaber et behov for og et krav om interne revision, og intern revision har gennem en lang årrække bevist, at de både kan og vil udføre den finansielle revision og fungere som underleverandører til ekstern revision. Intern revision har adgang til at påtage årsrapporten og på denne måde synliggøre sin eksistens for offentligheden.

Det er min vurdering, at der ikke er mange indikationer på, at intern revision og revisionscheferne i institutterne vil stille krav om yderligere professionalisering, medmindre de tvinges til det på grund af truslerne mod intern revision.

Truslerne for intern revision ses ikke at komme direkte fra intern revisions interessenter, men derimod fra organisationen og lovgrundlaget, herunder CRD, MiFID, revisionsstandarder mv. CRD og MiFID indeholder en række krav til intern revision, men også krav om visse organisatoriske enheder, hvis funktion umiddelbart kommer meget tæt på intern revisions virke. Organisatoriske enheder som CRCU<sup>2</sup>, operationel risiko og compliance unit ses at indeholde arbejdsmæssige opgaver, som i en vis udstrækning komplementerer intern revisions arbejdsopgaver. Disse enheder kan på sigt blive en trussel mod intern revision. Denne trussel vurderes at være meget reel for de interne revisionsafdelinger, som primært udfører operationel revision, og mindre reel for de interne revisionsafdelinger, som primært udfører finansiell revision.

En anden trussel for intern revision er lovgrundlaget, ændringerne i lovgrundlaget og omfanget heraf. CRD, MiFID, IAS/IFRS, regnskabsbekendtgørelsen, revisionsstandarder mv. bliver mere og mere specifikke, og kompleksiteten stiger. Lovgrundlaget skaber en væsentlig udfordring for intern revision, og denne udfordring medfører dels et ressourcemæssigt spørgsmål, og dels et spørgsmål til intern revisions evne til at absorbere reglerne. Intern revision udsættes for et relativt stort pres fra omfanget af og ændringerne i lovgrundlaget. Det er min vurdering, at intern revision i pengeinstitutsek-

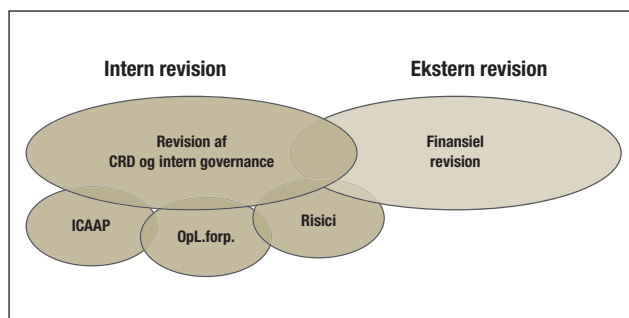
<sup>2</sup> Credit Risk Control Unit.

toren vil mærke et stigende behov for ressourcer og kompetencer. Det er svært at se, at intern revision kan absorbere lovgrundlaget samtidig med, at intern revision opretholder en høj kvalitet i det udførte arbejde uden en tilførsel af yderligere ressourcer og kompetencer.

Det er min vurdering, at CRD rummer muligheder for en yderligere professionalisering af intern revision, og at intern revision kan skabe mere værdi for det enkelte institut ved at ændre fokus mod CRD og i mindre grad have fokus på finansiell revision.

Spørgsmålet er, om det er relevant at ændre arbejdsdelingen mellem intern og ekstern revision, således revisionen som helhed får et bredere og mere nuanceret perspektiv, og om CRD giver anledning til at revurdere ”den danske model”. Det er min holdning, at ekstern revision som offentlighedens tillidsrepræsentant har og fortsat skal have det ultimative ansvar for den finansielle revision. Men det er samtidig min holdning, at intern revision kan og bør have det ultimative ansvar for revisionen af CRD. En sådan arbejdsdeling skal formentlig gennemføres relativt konsekvent for at den fulde effekt opnås. Det er således min holdning, at det ikke blot er arbejdsdelingen, men også rapporteringen, der skal ændres, idet dette vil skabe den nødvendige fokus på henholdsvis ekstern revisions og intern revisions ansvarsområder. En sådan arbejdsdeling kan præsenteres som vist i figur 3:

Figur 3: Et forslag til fremtidens arbejdsdeling mellem intern revisions og ekstern revision.



Kilde: Egen fremstilling.

En revurderet arbejdsdeling vil føre til, at perspektivet i revisionen som helhed ændres, og at interessen for CRD øges. Som det fremgår af ovenstående er jeg dog også af den opfattelse, at der er gensidige interesser i de to områder og et vist overlap. Det er min holdning, at en del af revisionen i relation til CRD alt andet lige vil kunne anvendes direkte og/eller indirekte i den finansielle revision.

Som beskrevet tidligere, så er der ikke et eksplicit krav om en selvstændig erklæring vedr. CRD. Men det virker relativt åbenlyst, at bestyrelsen (revisionsudvalget) naturligvis bør have og kræve en rapportering på CRD, herunder ICAAP, oplysningsforpligtelserne og intern governance.

Nogle relevante spørgsmål kunne i den forbindelse være:

- Hvilken form skal rapporteringen have?
- Hvilken grad af sikkerhed ønsker bestyrelsen af have i rapporteringen?
- Vil bestyrelsen anvende CRD aktivt over for de finansielle markeder?
- Ønsker bestyrelsen at offentliggøre en erklæring i relation til CRD?

Dette er og bliver for mig at se interessante spørgsmål, som kan få store konsekvenser for intern revision. Der er derfor min anbefaling, at bestyrelsen drøfter, hvilken strategi man vil vælge, og sammen med intern revision drøfter, hvilken erklæringsform der giver størst mulig informationsværdi til formålet.

### Afslutning

Det er op til læseren af afhandlingen at vurdere, om der er tale om en revolution, når afhandlingen bl.a. anbefaler:

- At den nuværende ”indsendelsespligt” af protokollat jf. FiL § 194 stk. 2 revurderes.
- At der skabes en fælles ramme for revisionens gennemførelse i relation til CRD.
- At ”den danske model”, for så vidt angår intern revisions mulighed for at påtage årsrapporten på lige fod med ekstern revision, revurderes.
- At ordlyden og udformningen af intern revisionspåtegning på årsrapporten revurderes.
- At den nuværende arbejdsdeling mellem intern revision og ekstern revision revurderes.

Afhandlingens behandling af emnet indikerer, at det er tid til fornyelse, og at CRD kan give anledning hertil. I de kommende år bliver det spændende at følge om CRD bliver en revolution for intern revision i pengeinstitutterne.

## **Nye medlemmer fra 26. marts 2008 – 20. august 2008**

### **Alm. Brand**

Claus Holm

### **Arbejdernes Landsbank**

Alice Friis Andersen

### **A.P. Møller-Maersk**

Anthony Francis Steen

### **AP Pension**

Ole Helbo Esbensen

### **ATP**

Sofus Emil Tengvad

### **Bankdata**

Eyvind Hansen

### **Carlsberg**

Jesper Kjærsgaard Pedersen

### **Codan Forsikring**

Heidi Skovby

### **Danmarks Skibskredit A/S**

Merete Dunch

### **Danske Bank**

Zelal Ekinici

Flemming Mæng

Ola Jønsson

Aron Moberg

Charlotte Ege Thomsen

Heino Hansen

Hanne Tolderlund Storm

Henny Larsen

Jørn Ibsen Pedersen

Louise Green Engberg

Morten Rossau

Nina Klargaard

Ferass Hamade

### **Deloitte**

Van Minh Tuong

Martina Magyarova

### **Direktoratet for Fødevarerhverv**

Morten Dalgas Rasmussen

Bo Langhoff

Martin Ginnerup-Nielsen

Per Larsen

### **Ernst & Young**

Marianne Holmberg

### **Fair Forsikring A/S**

Pål Hoff Johansen

Harald Bergh

### **Gaia Insurance A/S**

Bo Skifting

### **Grundfoss**

Hans Jørgen Hansen

### **KPMG**

Anders Duedahl-Olesen

### **Lærerstandens Brandforsikring G/S**

Peter Nordvig Præst

### **Nordea**

Michael Wikkelsø Håkan

Per Ove Larsson

### **Nykredit**

Ronnie Jensen

### **Roskilde Bank A/S**

Bendt Pedersen

### **Sampension**

Chizuru Rasmussen

### **Semler Gruppen**

Allan Franck Walther

### **Siemens A/S**

Karna Bruun-Andersen

### **TrygVesta**

Bartosz Siwinski

## ”Bagsmækken”

### Oplysninger om Foreningen af Interne Revisorer

#### Foreningens adresse:

Nykredit A/S  
Foreningen af Interne Revisorer (IIA)  
Revisionschef Claus Okholm  
Intern revision  
H.C. Andersens Boulevard 48, 1. sal  
1553 København V

CVR nr. 73954215

#### Foreningen af Interne Revisorers bestyrelse har følgende sammensætning:

##### Formand

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

##### Næstformand

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

##### Kasserer

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

##### Sekretær

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

##### Bestyrelsesmedlemmer

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

Corporate Vice President Kurt Hungeberg,  
Novo Nordisk A/S  
☎ 44 42 57 87  
e-mail: kuhu@novonordisk.com

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

Senior Audit Manager, CIA,  
Afdelingsdirektør Anette Kauffmann Laursen,  
Nordea  
☎ 33 33 41 33  
e-mail: anette.laursen@nordea.com

Koncernrevisionschef Pia Sønderlund Nielsen,  
Finansministeriet  
☎ 33 92 26 77  
e-mail: pnn@fm.dk

Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther,  
Alm. Brand  
☎ 45 47 78 97  
e-mail: abrpwe@almbrand.dk

#### Indmeldelse i foreningen

Indmeldelse i foreningen foretages til:

##### Hanne Brandt

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

#### Jobannoncer

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

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

Annoncer bringes kun i INFO, såfremt der er plads hertil. Annonceudkast sendes til redaktionens adresse jf. side 1. For ikke medlemmer aftales prisen særskilt.

#### Eksamen

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

Vibeke Aggerholm,  
☎ 33 27 12 26  
e-mail: vibeke.aggerholm@carlsberg.com

