

INFO

Foreningen af Interne Revisorer
Nummer 40 | December 2008 | 13. årgang



Finanskrisen
– er det kun toppen af isbjerget, vi har set?

Kender du dem, der synes de har svaret på alt?

Lige nu søger vi tre.

Hos Deloitte ansetter vi kun de bedste hoveder, for derefter at give dem frie hænder. Det er derfor, vi er Danmarks førende revisions- og rådgivningsvirksomhed. Og lige nu har vi brug for at være flere.

På deloitte.dk kan du se alle de ledige stillinger og ansøge online.

Manager København/Århus

Er du ledende intern revisor, ledende ekstern revisor eller controller i en større koncern? Og har du entreprenørånd og lyst til at udvide og udvikle vores afdeling i Århus inden for områderne risikostyring, intern revision mm.?

Som manager bliver du ansvarlig for:

- salg
- planlægning
- ledelse af opgaver

Det er vigtigt, at du er salgs- og serviceminded og åben over for nye fagområder.

Forretningsområdet er under opbygning i Århus, og du vil med støtte fra København få rig mulighed for at udnytte din entreprenørånd.

Konsulenter København/Århus

Har du en teoretisk baggrund som HD, Cand.merc.(aud), og praktisk erfaring f.eks. som controller, intern/ekstern revisor eller lign., så har vi opgaver indenfor bl.a.:

- effektivisering af forretningsgange og interne kontroller,
- design, implementering og test af kontroller,
- SOX,
- gennemgang af regnskaber under forskellige tilskudsordninger

Vi giver dig løbende de faglige opkvalificeringer, som er nødvendige. Du vil i forbindelse med opstart blive tilknyttet en erfaren konsulent.

Nyuddannet økonom København

Din oplæring vil tage afsæt i interne kontroller, herunder it-revision for herefter at kunne udvikle sig til konsulentopgaver indenfor:

- it-sikkerhed
- intern revision
- risikostyring

Du vil i høj grad selv have indflydelse på hvor dit faglige fokus kommer til at være på sigt. Din uddannelsesmæssige baggrund er finansøkonomi, HD, HA eller Cand.merc.

Ansøgning & info

Ansøgning, CV samt andre relevante papirer sendes til os ved at benytte vores online ansøgningsfunktion på www.deloitte.dk.

For yderligere information kontakt:
Charlotte Lindebod.
Tlf.: 36 10 28 66.

Deloitte.

Revision • Skat • Consulting • Financial Advisory •

**Deloitte Enterprise
Risk Services søger
nye medarbejdere.
Læs mere om
stillingerne på
www.deloitte.dk**

INFOs redaktion:

Ansvarshavende redaktør:

Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther

☎ 35 47 78 97

E-mail: abrpwe@almbrand.dk

Alm. Brand

Øvrig redaktion:

Revisor Lars Geisler

☎ 44 55 93 08

E-mail: lage@nykredit.dk

Nykredit

Senior Internal Auditor Michael Wikkelsø Håkan

☎ 33 33 28 45

E-mail: michael.haakan@nordea.com

Nordea

Revisionschef Louise Claudi Nørregaard

☎ 33 74 80 13

E-mail: lcu@pension.dk

PensionDanmark

Audit director Birgitte R. Svenningsen

☎ 39 77 41 30

E-mail: bsv@saxobank.com

Saxo Bank

Næste nummer

INFO 41 udkommer i april 2009.

Tryk: INFO trykkes hos Schultz Grafisk, Albertslund.

Indlæg til INFO

Artikler i INFO honoreres med en vingave.

**Besøg foreningens hjemmeside:
www.iaa.dk**

Redaktionens adresse:

Alm. Brand A/S

Foreningen af Interne Revisorer (IIA)

Att: Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther

Midtermolen 7

2100 København Ø.

Forsidefoto: Ole Svenningsen

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

Artikler

Styrk udbyttet af dit IIA medlemskab.....	3
Uddannelsesaktiviteter.....	4
Gå-hjem-møder i IIA.....	6
ECIIA-konferencen i Berlin, 20.-21. november 2008.....	8
Den internationale og danske finanskriser.....	10
Forventede regulatoriske ændringer som følge af finanskrisen.....	12
Der er grund til bekymring – og et frisk syn på tillidsvækkende risikostyring.....	15
Risk Management – den praktiske og simple fremgangsmåde.....	16
Revisionsudvalg i finansielle virksomheder.....	21
Vejen til bedre revisionsrapporter.....	23
Audit Methodology – en faglig afdeling i Intern Revision.....	27
Nye medlemmer.....	31
Bagsmækken.....	32



Leder



*Af bestyrelsesmedlem
Lars Kiertzner,
lektor ph.d. Aalborg Universitet*

Dette nummer af INFO kredser tematisk ikke overraskende om finanskrisen. Hovedparten af artiklerne falder i to grupper, hvoraf den ene direkte tager fat om krisen, mens den anden er karakteriseret ved temaer, der kan siges fremadrettet og mere indirekte at vedrøre kriseforebyggelse og krisehåndtering.

I den første gruppe præsenteres konkrete cases om SEB Liv i Sverige og Roskilde Bank, der var emnerne på et medlemsmøde den 18. september med Entrepriserisk Management Director Gert Stubkjær og revisionschef Claus Okholm som foredragsholdere. Professor Finn Østrup analyserer den internationale og danske finanskrisen i en større artikel, der belyser såvel det historiske forløb indtil videre som forventede scenarier for den videre udvikling. Den mere kortfristede likviditetskrisen er som bekendt mere end godt i gang, og muligvis er alle pakkerne så småt ved at virke. Likviditetskrisisens følgesvend og efterfølger er imidlertid en mere langsigtet gældskrise, hvis kommende dybde blandt andet afhænger af, i hvilket omfang boligpriser og muligvis andre aktivpriser er blevet budt for kraftigt i vejret gennem lånefinansiering. Vi holder vejret og håber på en ikke alt for dyb medfølgende industrikrise og arbejdsløshed.

Ud over at holde vejret er det dog vigtigt også at holde tungen lige i munden. I den sammenhæng er det positivt, at artiklerne i INFO især falder i den anden gruppe – hvad er fremadrettet relevant? Intern revisor Lars Winther præsenterer i en længere artikel spændende anbefalinger fra Financial Stability Forum til direkte regulatoriske tiltag som følge af finanskrisen. Partner, FRM Christian Boserup fokuserer på risikostyringens elementer i et tankevækkende indlæg under overskriften ”der er grund til bekymring – og et frisk syn på tillidsvækkende risikostyring”, mens Senior Internal Audit Manager, CISA Claus Rosenquist giver en spændende praktisk og konkret beskrivelse af, hvorledes Carlsberg har udbygget risikostyringsprocessen og herunder med fokus på Intern revisions faciliterende rolle. Et par yderligere ind-

læg beskæftiger sig ikke direkte med finanskrisen – og dog? Revisionschef Claus Okholm redegør for udkastet til bekendtgørelse om revisionsudvalg i finansielle virksomheder, der kan siges at være umiddelbart aktuelt for fremadrettet risikostyring, selv om tidspunktet er tilfældigt i forhold til finanskrisens nedslag. Hertil beskriver CIA, CISA Birgitte Rousing Svenningsen vejen til bedre revisionsrapporter, hvor fokus på reelle risici og klare korte budskaber fremhæves, så det forekommer også at være et velvalgt tema i den aktuelle situation.

Der er dog – heldigvis – også indlæg, der ikke umiddelbart får læseren i kriseberedskab. Afdelingsdirektør Palle Mortensen, senior manager Per G. Ventzel og manager Thomas Groth giver en interessant kort introduktion til den faglige afdeling ”Audit Methodology” i den interne revision i Danske Bank, mens vicekoncernrevisionschef Neil Jensen beskriver sin deltagelse i ECIAA-konferencen i Berlin 20-21. november så levende, at jeg fortryder, at jeg ikke tog med.

Det er dog svært at komme bort fra kriseberedskabet i længere tid. INFOs store fokus på risikostyring og intern revisors rolle, der skinner igennem i dette nummer, er yderste velvalgt.

Til sidst et lille hjertesuk – og et sikkert ret urealistisk ønske til mange journalister og populistiske politikere: Vent med at fremsætte krav om lovændringer med videre, indtil krisens reelle årsager er mere klare, og det retlige efterspil er igangsat. Der er selvfølgelig ikke tvivl om, at krisen har en del af sin baggrund i både små og store skurke, men også i en hel del godtroende naivitet, grådighed og manglende erfaring hos en generation, der kun har kendt medvind på cykelstierne. Forhastede skærpedelser af erhvervslovgivning fører i bedste fald til uvirksomme, men dog uskadelige regler, som det var tilfældet med lex Nordisk Fjer. I værste fald kan ukvalificeret hastværk imidlertid føre til uvirksomme regler, der som downside fører til unødige byrder for erhvervslivet og dermed samfundsmæssig ineffektivitet. Så gerne med omtanke denne gang, og med skyldig hensyntagen til, at der ikke nødvendigvis er behov for skærpedelser på de punkter, hvor krisens årsager kan føres tilbage til små og store skurkes overtrædelser af allerede eksisterende regulering!

Nyt fra bestyrelsen



Af Poul-Erik Winther

I bestyrelsen har vi drøftet strategi og initiativer for det kommende år. Aktivitetsniveauet er tilpasset den nye situation, hvor der ikke er administrativ hjælp ansat af foreningen og bestyrelsen har i det igangværende foreningsår valgt at fokusere på følgende hovedopgaver:

- Hvad kan vi gøre mere for den offentlige sektor?
- Udvalgsstruktur/erfagrupper revurderes
- Pressekommunikation – kan den styrkes?
- Kontingentstruktur
- PR-brochure

Det er glædeligt at konstatere, at problematik omkring manglende fremmøde ved medlemsmøder er aftagende. Der er etableret en manuelt baseret rutine, således at der ca. en uge før et medlemsmøde sendes en reminder om tilmeldingen samt en anmodning om at framelde, hvis det ikke er muligt at deltage.

ECIIS konferencen forgik som bekendt i Berlin i november i år. For at bakke op om medlemmernes deltagelse heri, blev der arrangeret en, efter bestyrelsens opfattelse, økonomisk overkommelig mulighed for fælles rejse og ophold. Ca. 20 medlemmer deltog på konferencen, hvilket der kan læses mere om i dette nummer.

Planlægningen af kursustilbudet for 2009 er allerede langt og omfatter bl.a. revisorskolen, sektordage for hhv. bank, forsikring og realkredit, samt kurser hjemtaget fra MIS. Hold øje med foreningens hjemmeside, hvor der løbende sker opdatering af kursusprogrammet.

Bestået eksamen

Brian Jensen, Deloitte, har bestået CIA-eksamen. Foreningen ønsker ham til lykke!

Styrk udbyttet af dit IIA medlemskab



På vegne af IIA's udvalg for internationale forhold.

Ralph Bengtsson

Group Audit Manager

Berlingske Media

En af de tilbagevendende udfordringer for interne revisorer er at holde sig ajour med udviklingen. Hvem har ikke blot engang imellem haft fornemmelsen af at halse bagefter udviklingens eksprestog? For at hjælpe medlemmerne til at forblive i højeste gear tilbyder IIA (www.theiia.org) en række nyhedsbreve eller online publikationer i tillæg til "Internal Auditor". Nyhedsbrevene giver hurtigt og nemt adgang til seneste nyheder, baggrundsinformationer, samt specifikke tools og revisionsprogrammer. Eksempler på nyhedsbreve er blandt andre:

IIA Insight

behandler temaer af mere generel karakter. IIA Insight har senest indeholdt artikler om revidering af CSR programmer, metoder til effektive møder, samt interviews som vigtigt redskab i revisionen. Derudover er der blandt andet mulighed for at læse highlights fra internationale IIA konferencer.

ITAudit

har gennem de seneste måneder fremhævet emner som red flags for IT projekter, sikkerhedsrisici ved browsere, desktop virtualization, samt intern revisorers involvering i ERP projekter.

FSA Times

er specifikt for den finansielle sektor. FSA Times udkommer fire gange om året og har behandlet temaer som medarbejderbesvigelser, risici ved regneark, samt data mining indenfor finansielle organisationer. Derudover giver FSA Times adgang til specifikke revisionsprogrammer.

Gap News

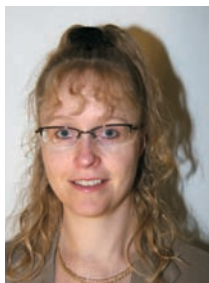
er rettet mod revisorer indenfor den offentlige sektor. Tema-

erne spænder vidt og berørte i seneste nummer public internal control framework og intern revisorers mulighed for at bidrage til forbedrede resultater inden for den offentlige sektor. Endelig er der adgang til det toolkit, som Gap News stiller til rådighed.

Mere information kan findes på www.theiia.org/periodicals/newsletters/, hvor links og mulighederne for tilmelding også er beskrevet.

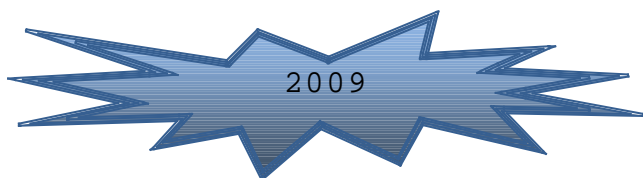
God informationsjagt.

Uddannelsesaktiviteter



Af CIA, CISA,
Birgitte Rousing Svenningsen,
Saxo Bank

Gå-hjem-møder



Undersøgelse om intern revision

19. marts 2009

PwC har udarbejdet en undersøgelse om intern revision. Resultaterne af undersøgelsen fremlægges på 2009's første gå-hjem-møde.

Revision af UNOPS

23. april 2009

Revision af UNOPS er emnet for foreningens gå-hjem-møde i april.

Gå-hjem-møder i øvrigt

I løbet af sommeren og efteråret afholdes der gå-hjem-møder følgende datoer:

18. juni 2009

17. september 2009

22. oktober 2009

Sæt allerede nu kryds i din kalender.

Julemøde

3. december 2009

Vanen tro bliver året julemøde om nyt fra Finanstilsynet. Som sædvanlig bliver der også budt på gløgg og æbleskiver i pausen.

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 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 og konferencer

Revision af SAP ERP systemer

23.-27. marts 2009

Kurset er fokuseret på nøgleområder ved revision af SAP ERP Systemer og vil gennem en blanding af teori og praktiske øvelser, bibringe kursusdeltagerne følgende praktiske færdigheder:

- Forståelse for hvordan implementering af SAP påvirker intern revision.
- En grundlæggende viden om funktion og strukturer i SAP.
- Viden om kontrolfunktioner og kontrolmekanismer i de forskellige SAP forretningsprocesser.
- Erfaring gennem praktiske øvelser i et online SAP miljø.

Kurset kræver ingen særlige forudsætninger.

Årskonference 2009

25.-27. maj 2009

Foreningens årskonference afholdes i 2009 på Munkebjerg Hotel i Vejle. Konferencen vil som sædvanlig give deltagerne muligheder til at mødes over både faglige og sociale aktiviteter.

Revisorskolen

IIA har besluttet, at Revisorskolen gentages i 2009. Revisorskolen, der er udviklet i samarbejde med FSR, er et uddannelsesforløb for interne og eksterne revisorer, som ønsker grundlæggende viden om revision og regnskabsaflæggelse 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 á en dags varighed, som kan gennemføres uafhængigt af hinanden og med udgangspunkt i individuelle behov.

Fagspecifikke kurser

I 2009 vil der i lighed med tidligere år blive arrangeret fagspecifikke kurser for pengeinstitut, forsikrings- og realkredit revisorer.

Se yderligere informationer om kurserne, herunder kursusbeskrivelser mv. på www.iaa.dk, hvor der også skal foretages tilmelding. Tilmeldingsfristen er angivet på hjemmesiden.

Internationale kurser/konferencer

General Audit Management Conference

16.-18. marts 2009

Gaylord National Hotel, 8 miles fra Washington DC, USA
For the 30th year in row, the Institute of Internal Auditor's signature conference for chief audit executives and directors, audit committee and board members, and financial and executive management promises to be one of the IIA's most highly attended events.

Kombinationen af revisorer, revisionskomitemedlemmer og direktionen på samme konference ser vi sjældent i Danmark. Der må alt andet lige opstå en helt unik erfaringsudveksling, hvorfor alle opfordres til at overveje at deltage i denne konference.



2009 International Conference

11.-13. maj 2009

Johannesburg, Sydafrika

IIA's internationale konference afholdes næste år i maj i Sydafrika. IIA skriver følgende om konferencen:

“The conference programme will feature a plenary and at least seven concurrent tracks. Outstanding speakers from all over the world, including leaders in the internal audit profession, will share their views on best practice internal auditing, emerging issues and a variety of business and personal development topics. Several vibrant and exciting events will keep delegates entertained throughout the course of the conference.”

Tilmelding kan ske på www.iaa2009sa.org.

IIA seminarer

Vidste du, at IIA tilbyder utallige interessante kurser? Nedenfor er listet et uddrag af disse kurser:

- Audit Manager Tools and Techniques
- Audit Report Writing
- Auditing Derivative Strategies
- Auditing Investment Activities
- Best Practices in Value-added Auditing
- Communication Skills for Auditors
- Contract Auditing
- Control Self-assessment: An Introduction
- Control Self-assessment: Facilitation Skills
- COSO Based Auditing
- Creative Problem-solving Techniques for Auditors
- Dashboards – The Metrics Tool to Manage Your Department
- Enterprise Risk Management: An Introduction
- Financial Statement Fraud Detection
- Fraud Auditing Using ACL
- Fraud Interviewing Skills for Internal Auditors
- Fraud Investigation Tools and Techniques
- Information Security Concepts
- Internal Auditing for Fraud
- Internet Security for IT Auditors
- Mergers and Acquisitions: The Auditor's Role
- Operational Auditing: Advanced
- Operational Auditing: An Introduction
- Purchasing Fraud: Auditing and Detection Techniques
- Risk-based Auditing: A Value Add Proposition
- Sarbanes-Oxley Primer: Charting Your Course
- Sarbanes-Oxley: Assessing IT Controls
- Value-Added Business Controls: The Right Way to Manage Risk

Se yderligere informationer om de internationale kurser/konferencer på www.theiaa.org.

“Gå-hjem-møder i IIA”

Hvad skete der i SEB Liv i Sverige? og i Roskilde Bank?

18. september 2008



På første del af mødet fortalte Enterprise Risk Management Director Gert Stubkjær, Codan, om hvad der skete i SEB Liv i Sverige. Ganske kort kan det gengives ved, at Finansinspektionen i Sverige i juni 2008 tildelte to selskaber i SEB koncernen strafafgift på SEK 15 mio. i hvert selskab. Årsagen er, at selskaberne efter Finansinspektionens opfattelse har tilsidesat deres interne styring og kontrol.

Revisorerne i SEB Trygg Liv var blevet opmærksomme på nogle misforhold inden for selskabets organisation, hvilket fremgik af revisorernes rapportering. På denne baggrund indledte Finansinspektionen et tilsynsbesøg og identificerede en række mangler i hhv. risikofunktionen og compliancefunktionen i selskabet. Der var ikke identificeret tab i selskabet som følge af manglerne og selskabet udbedrede manglerne i umiddelbar forlængelse af Finansinspektionens besøg. Finansinspektionens reaktion må således siges primært at være af præventiv karakter, dels overfor SEB koncernen, men samtidig også over for hele den finansielle sektor i Sverige.

Revisionschef Claus Okholm, Nykredit, gennemgik på mødets anden del, hvad der skete i Roskilde Bank. Banken har i de seneste år haft en stærk vækst i udlån og samtidig er der sket en glidning i kundesammensætningen, fra en 50/50 fordeling mellem privat og erhverv, til at erhverv udgjorde 75%. Her var det især ejendomssegmenterne, der var steget, bl.a. udviklingsprojekter med lang tidshorison.

Banken fik ny adm.direktør i sommeren 2007 og han havde



præsenteret en ny strategi frem til 2010, der bl.a. fokuserede på kreditpolitik og intern kontrol, samt en nedbringelse af eksponeringen mod ejendomme. Bankens engagementer blev imidlertid ramt flere samfundsforhold. Byggeomkostninger og –tider steg, der var stigende renteudgifter og ændringer i forudsætninger for salg, hvilket alle påvirkede ejendomsengagementerne i negativ retning. Samtidig var banken eksponeret på værdipapirbelåning.

Af bankens redegørelse af 24. august 2008 fremgik, at Finanstilsynet havde givet banken en frist til at finde en køber inden 22. august 2008, men at der ikke var indkommet nogen købstilbud som følge af usikkerheden omkring boniteten af bankens udlånsengagement. Af redegørelsen fremgik endvidere, at den interne styring af visse udlånsengagementer i nogle tilfælde ikke har været tilstrækkelig.

Fællestrækket i de 2 gennemgåede sagsforløb er således manglende intern kontrol.

For uddybning af de konkrete problemstillinger henvises til plancherne, der er tilgængelige på foreningens hjemmeside.

Forensic Technology

23. oktober 2008

Til gå-hjem-mødet den 23. oktober 2008 havde foreningen inviteret Per Leslie Jensen og Peter Stæhr Jensen fra PwC til at fortælle om Forensic Technology.

Begrebet Forensic Technology dækker over brugen af IT til at afsløre og bevise en besvigelser. Dagens tema var processen, hvormed elektroniske data er fundet, sikret, lokaliseret og analyseret med henblik på brug i civil- eller strafferetlig sag. På spørgsmål fra salen blev det oplyst, at erfaringen er, at det producerede materiale holder i retten.



De to største udfordringer for dem, der arbejder med Forensic Technology er de meget store datamængder, samt anvendelsen af kryptering.

Gennemgangen blev understøttet med en række eksempler fra gennemførte undersøgelser.

Formålet med mødet var at give deltagerne en viden om:

- hvordan vital information genskabes indenfor en given tidsramme
- hvordan relevante personer og informationer identificeres
- hvordan en organisation kan være forberedt på en uventet undersøgelse
- hvilke politikker og procedurer der bør etableres til bevaring og indsamling af elektroniske beviser
- hvilke krav der er i forhold til standarder og regulativer
- for at sikre at virksomheden har ret til at behandle og videregive data
- for at opretholde autenciteten og integriteten af elektroniske beviser

Nyt fra Finanstilsynet

27. november 2008

Foreningen havde traditionen tro inviteret Finanstilsynet til årets sidste gå-hjem-møde. Pernille Dalby Nielsen og Lars Østergaard gav os en gennemgang af de seneste ændringer til revisionsbekendtgørelsen, en gennemgang af de nye regler for revisionsudvalg i finansielle virksomheder, og til sidst blev emner afledt af regnskabskontrollen, herunder væsentlighed gennemgået.

Der er kun få ajourføringer og præciseringer i revisionsbekendtgørelsen. Her kan nævnes den præcisering, der er foretaget i forbindelse med revisors opgaver i forhold til revision af compliancefunktionen og risikostyringsfunktionen. Det

fremgår nu, at rapportering til bestyrelsen skal gennemgås samt at konklusionen skal rapporteres i revisionsprotokollatet, uanset om gennemgangen har givet anledning til bemærkninger eller ej. Denne regel gælder fra årsprotokollatet 2008.

Derefter fik vi en uddybende gennemgang af de nye regler om revisionsudvalg. Alle noterede virksomheder og alle unoterede virksomheder med en balancesum på 250 mio. kr. eller derover skal på førstkommende ordinære generalforsamling i 2009 vælge mindst et uafhængigt og kvalificeret bestyrelsesmedlem. Umiddelbart herefter nedsættes revisionsudvalget.

I anden afdeling af mødet fik vi en gennemgang af de seneste regnskabsmæssige nyheder. Følgende skal fremhæves:

- Ændring af erklæringer
- Ændring af regnskabsbekendtgørelsen for kreditinstitutter
- Ændringer vedrørende omklassificering af finansielle instrumenter

Gennemgangen omfattede endvidere enkelte emner fra regnskabskontrollen. Her skal fremhæves de retningslinjer, som Fondsrådet planlægger at vedtage om væsentlighed. Retningslinjerne er udformet til Finanstilsynet og Erhvervs- og selskabsstyrelsen i deres arbejde og omfatter blandt andet en ny definition af, hvornår der er tale om fejl samt en ny definition af, hvad de fejl skal kaldes.

Afslutningsvist nævnte Lars Østergaard, at Finanstilsynet i år vil udsende et julebrev, primært med fokus på gruppevis nedskrivninger i lyset af den finansielle krise.



ECIIA-konferencen i Berlin, 20.-21. november 2008.



*Neil Jensen,
vicekoncernrevisionschef
Post Danmark*

Formanden Bernd Schartmann, President of Deutsches Institut für Interne Revision bød velkommen til dette års ECIIA-konference, som blev afviklet i Berlin med det tyske Institut für Intern Revision (DIIR) som værter. Der var tilmeldt over 500 deltagere og ca. 20 medlemmer af det danske IIA havde valgt at deltage i konferencen.

Programmet for de to dage dækkede et bredt spekter af interesseområder indenfor 6 hovedtemaer:

1. Management of the Internal Audit Function
2. Auditing in Central and Eastern Europe
3. IT Audit
4. Quality Management
5. Small and Medium-sized enterprises
6. Fraud and Ethics

Indenfor hvert hovedtema var det muligt at tilmelde sig forskellige streams. Hovedvægten i mine egne valg lå indenfor hovedtema 1 og 4, og jeg vil i det følgende prøve at give lidt indsigt i nogle af de indlæg, som jeg syntes var særligt interessante.

Et af de overordnede temaindlæg, som fortjener omtale, handlede om corporate governance i perspektiv af menneskets natur. Indlægget blev præsenteret af advokat Jaap Winter, som blandt andet er medlem af the European Corporate Governance Forum, som er et udvalg nedsat af EU-kommissionen, og som har til opgave at modernisere europæisk selskabsret. Indlægget var interessant, fordi det er Jaap Winters påstand, at regler og retningslinier overtrædes som konsekvens af individers egeninteresse og ønske om at fremme egen position, hvorfor man ved forebyggelsen af virksomhedskriminalitet og fremme af god selskabsledelse, i højere grad bør fokusere på individets integritet og ansvarlighed frem for på regler og retningslinier. Herigennem etableres en virksomhedskultur, som bygger på gensidig tillid og ansvarlighed, som i forhold

til den enkelte medarbejder repræsenterer de normer, der udgør rammen for arbejdsopgavernes udførelse. Et billede af utopia vil mange nok mene, men et billede, som understreger betydningen af "the tone at the top" og den enkelte leders eksempel i forhold til begreberne integritet og ansvarlighed.

Jaap Winter havde også et interessant syn på "følg eller forklar" princippet i forhold til ledelsens redegørelse om virksomhedens corporate governance initiativer. Jaap Winter er stor tilhænger af "soft law", men ser samtidig en risiko for, at virksomheder vælger at rapportere, at virksomheden efterlever et givet corporate governance kodeks, selvom dette på et eller flere punkter ikke er tilfældet. Dette skyldes, at virksomhedsledelsen kan frygte, at de begrundelser, man måtte lægge til grund ved fravigelsen af disse punkter, ikke er almindeligt anerkendt, og derfor risikerer at sætte virksomheden i et dårligt lys. Et forhold, som angiveligt skulle have været medvirkende til at flytte tilhængere af "følg eller forklar" princippet i retning af et ønske om lovregulering af området.

Et andet indlæg handlede om relationerne mellem forretningsstrategi og intern revisions opgaver. Et emne, som formentlig er særligt aktuelt i denne tid, hvor mange interne revisionsfunktioner planlægger næste års opgaver. Jenny Parker fra KPMG Internal Audit Services understregede betydningen af, at intern revision ved tilrettelæggelsen af revisionsplanen tager udgangspunkt i virksomhedens strategi og forretningsplaner. En undersøgelse viste således, at bestyrelsesmedlemmer lægger betydelig større vægt på intern revisions involvering i vurderingen af virksomhedens strategiske risici i forhold til eksempelvis risici knyttet til den finansielle rapportering eller complianceforhold. Og der stilles større og større krav til intern revisions forretningsindsigt og kendskab til virksomhedens forretningsmæssige mål med henblik på evaluering af implementeringen af strategi og forretningsplaner. Et dilemma består ifølge Jenny Parker i, at der på den anden side ikke hos den daglige ledelse er den samme forståelse af, hvorfor intern revision skal have udleveret virksomhedens forretningsplaner. Der ligger derfor for mange revisionschefer en væsentlig kommunikationsopgave i forhold til at få etableret denne forståelse. Der ligger samtidig en opgave i at få rekrutteret og uddannet de rigtige medarbejdere til at udfylde den rolle, som mange bestyrelsesmedlemmer ifølge undersøgelsesresultaterne efterspørger, og dermed bringe intern revision i øjenhøjde med ledelsen.

Fredag morgen begyndte med et indlæg af Miles Templeman fra Institute of Directors i England. Miles Temple-

man's indlæg handlede om aktuelle overvejelser vedrørende corporate governance i det engelske bestyrelsesmiljø, hvor man blandt andet drøfter en "code" for aflønningssystemer og corporate governance retningslinier for ikke-børsnoterede virksomheder. Emner, som formentlig også allerede er, eller vil komme på dagsordenen i den danske corporate governance debat.

Miles Templeman lagde med sit indlæg samtidig en praktisk synsvinkel på intern revisions rolle i virksomhedens corporate governance system i kraft af hans mange års erfaring med bestyrelsesarbejde i forskellige store og mellemstore virksomheder. Han understregede således betydningen af, at intern revision forstår virksomhedens forretningsprocesser og målsætninger, som en forudsætning for at der er den rette dialog mellem intern revision og direktion henholdsvis bestyrelse. Han beskrev endvidere arketyper på en god intern revisor som en person, der er modig nok til at fremføre de væsentlige observationer på det rigtige ledelsesniveau, og samtidig klog nok til at gøre det på en konstruktiv måde! På den måde opnår intern revision den fornødne respekt, som giver adgang til at blive involveret i ledelsens overvejelser om risici og kontrolspørgsmål.

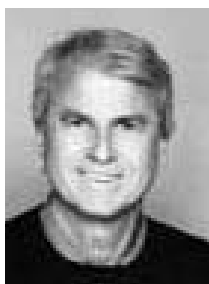
De tre refererede indlæg havde både indholdsmæssigt og i deres præsentation en god kvalitet, og gav stof til eftertanke i forhold til den hverdag, som venter efter konferencen.

Konferencen havde naturligvis også indlagt en sight-seeing tur i Berlin, hvor deltagerne på konferencen fik mulighed for at se mange af byens seværdigheder. Turen sluttede på Olympia Stadion, hvor de olympiske lege fandt sted i 1936. Olympia Stadion blev forud for fodbold-VM i 2006 renoveret for 240 m.Eur. , og er et meget smukt og velproportioneret sportsanlæg. Jesse Owens lounge (opkaldt efter den 4-dobbelte guldvinder ved legene i 1936) dannede rammerne for torsdag aftenes gallamiddag, hvor der var mulighed for at udveksle erfaringer og meninger om stort og småt med den øvrige danske delegation og ligesindede udenlandske kolleger. Herfra skal afslutningsvis lyde en stor tak til Jan Hansen, Nordea for en upåklagelig koordinering af logistikken til og fra Berlin for de af os, som havde valgt at tage mod IIA's tilbud om fælles transport. Og tak til øvrige danske deltagere for hyggeligt samvær og gode faglige inputs.

Næste års ECIIA konference finder sted i Rom i dagene 29.-30. oktober.



Den internationale og danske finanskrise



*Af Finn Østrup,
professor, dr. merc.,
Copenhagen Business School*

Det internationale og danske finansielle system har siden midten af 2007 gennemlevet en række dramatiske omvæltninger. Vi har set en serie sammenbrud både i finansielle virksomheder samt på værdipapirmarkedene, hvor investorer har krævet en højere risikopræmie, og hvor finansieringen gennem flere markeder er gået næsten i stå. Krisen nåede sin foreløbige kulmination i september og oktober 2008, efter at den amerikanske investeringsbank Lehman Brothers fik lov at gå konkurs. Det er dog spørgsmålet, om vi har set det værste. Et grundlæggende problem er, at der gennem det sidste tiår har været tale om en stor stigning i gældsætningen i en række lande, herunder også i Danmark. Gældsætningen har været brugt til finansiering af køb af aktiver, bl.a. boliger og aktier. Hvis vi i de kommende år kommer i en situation med yderligere store fald i priserne på boliger og andre aktiver, kan resultatet blive yderligere store tab for de finansielle virksomheder.

Begivenhedsforløbet

Frem til midten af 2007 var der i stigende grad en stemning af usikkerhed omkring den hastigt voksende belåning af boliger i USA. Påvirket af en let adgang til boliglån var prisniveauet på boliger efterhånden steget op til et uforholdsmæssigt højt niveau. Det var en stadig mere udbredt opfattelse, at man stod over for en spekulativ boble med en stor risiko for et dramatisk fald i boligpriserne med deraf følgende tab for ejere af boligobligationer. I første halvår af 2007 begyndte de amerikanske boligpriser for alvor at falde. I sommeren 2007 bredte usikkerheden sig til de obligationer, der var udstedt på grundlag af boliglånene. Usikkerheden blev ikke mindre af, at det var vanskeligt at gennemskue, hvilke boliglån og derved hvilken sikkerhed der lå bag boligobligationerne.

Ved midten af 2007 kom det til et pludseligt omslag på markedet, hvor investorer hævdede deres krav til risikopræmier med deraf følgende fald i kurserne på boligobligationer. Det stigende afkastkrav gjorde sig gældende ikke blot ved placering i boligobligationer, men også ved udlån til banker og andre finansielle virksomheder på det kortfristede marked

for finansiering. Allerede i august 2007 brød to tyske banker – IKB og Landesbank Sachsen – sammen som resultat af tab på amerikanske boligobligationer. I september 2007 var der omfattende udtræk fra den britiske bank Northern Rock. I første omgang gik den britiske regering ind og garanterede for bankens gældsforpligtelser. I anden omgang – da det ikke viste sig muligt at finde en køber til banken – blev Northern Rock overtaget af den britiske regering i februar 2008.

Centralbankerne greb ind over for den højere rente på det kortsigtede finansieringsmarked med en massiv udvidelse af bankernes lånefaciliteter samt store rentesænkninger. I marts 2008 brød den femtestørste amerikanske investeringsbank Bear Stearns sammen som følge af tab på boligaktiver og som følge af den højere finansieringsrente. Bear Stearns blev med støtte fra den amerikanske regering overtaget af banken JP Morgan Chase. Det bidrog yderligere til usikkerheden, at boligprisen i USA for alvor tog fart, og at boligpriserne i Storbritannien også begyndte at falde kraftigt. For at opretholde fortsatte lån til boligmarkedet måtte den amerikanske regering i juli 2008 gribe ind med garantier for låntagningen i de to største amerikanske realkreditinstitutter, Fannie Mae og Freddie Mac. I september 2008 blev de to institutter overtaget af staten. Generelt begyndte bankerne i hele verden at vise tilbageholdenhed med udlån, og der var i stigende grad bekymring, om denne udlånstilbageholdenhed ville føre til en dyb lavkonjunktur.

Krisen gik ind i en ny fase, da den amerikanske regering – efter kraftig kritik af dens tidligere redningsaktion til fordel for Bear Stearns - ved midten af september 2008 besluttede at lade den fjerdestørste investeringsbank Lehman Brothers gå konkurs. Resultatet var omfattende panik på de internationale finansielle markeder. Det viste sig umuligt – eller meget vanskeligt – at opnå finansiering på en række velkendte finansmarkeder, f.eks. var det svært for amerikanske virksomheder at finansiere sig gennem commercial papers. En række store finansielle virksomheder brød sammen på grund af udlånstab og finansieringsvanskeligheder, bl.a. blev Fortis overtaget af regeringerne i Benelux-landene, og i Storbritannien har regeringen overtaget bestemmende aktieposter i tre af de største banker. I USA har regeringen måttet gribe ind med lån for at redde det største forsikringselskab AIG med en senere statsovertagelse som den mest sandsynlige udgang. I Tyskland er realkreditselskabet Hypo Real Estate reddet gennem statsintervention. De tre største islandske banker er brudt sammen.

Regeringerne i alle de vigtigste industrilande har grebet ind med redningspakker til støtte for bankerne. Redningspakker-

ne har i varierende omfang indebåret statslige garantier for bankernes låntagning, statslig aktiekapitaltilførsel, lån til køb af commercial papers samt køb af dårlige aktiver, der herved fjernes fra bankernes balancer. Bankernes tilbageholdenhed med udlån har medført, at bankerne også har skåret ned på udlånene til finansiering af aktieinvesteringer, bl.a. i hedgefonde. Sammen med de forringede økonomiske udsigter førte dette i oktober 2008 til et stort fald i aktiekurserne (af størrelsesordenen 30-50 pct.) på børserne over hele verden.

Forklaringer på den internationale finanskrise

Hvordan skal vi forstå den internationale finanskrise? Efter min vurdering er det nødvendigt at skelne mellem to kriser: (i) en mere kortfristet likviditetskrise, og (ii) en mere langsigtet gældskrise.

Den mere kortsigtede likviditetskrise har været kendetegnet ved en stor og pludselig stigning i kravene til risikopræmier samt ved en tilbagetrækning fra mere risikofyldte markeder. Der har været en større efterspørgsel efter likviditet, en ”flight to safety”. Denne tendens har særlig gjort sig gældende efter sammenbruddet i Lehman Brothers ved midten af september, men allerede fra august 2007 har der været tale om højere risikopræmier.

Likviditetskriser er ikke et nyt fænomen. Vi oplevede en tilsvarende forøgelse af likviditetsefterspørgslen på de internationale markeder, da den tyske bank Bankhaus Herstatt brød sammen i foråret 1974. Lignende kriser har optrådt bl.a. også i Sverige, da de svenske finansbolag brød sammen i september 1990, samt i Japan efter sammenbruddet af vekslerfirmaet Sanyo Securities i november 1997. Erfaringerne fra disse tidligere kriser viser, at det er lykkedes at dæmpe panikken, efter at centralbankerne har grebet ind gennem tilførsel af likviditet til markedet. Det er et særtræk ved den nuværende krise, at den forøgede likviditetsefterspørgsel har varet så længe. Der er dog tegn på, at de forskellige hjælpepakker og centralbankernes likviditetstilførsel er begyndt at virke. Bankerne er ved at genoptage den indbyrdes långivning.

På længere sigt kan det blive et mere alvorligt problem for økonomierne, hvis vi står over for en omfattende gældskrise, hvor priserne på boliger, råvarer samt muligvis også aktier er blevet budt op i et uholdbart højt niveau. Ved et efterfølgende fald i aktivpriserne kan de finansielle virksomheder stå tilbage med store tab, og der kan herved blive tale om en langvarig periode, hvor de finansielle virksomheder vil være tilbageholdende med udlån.

Der har tidligere i den finansielle historie været en lang række eksempler på, at priserne på forskellige former for aktiver er blevet budt op gennem spekulation, og at spekulationen er blevet finansieret gennem lån fra finansielle virksomheder. Som et eksempel kan nævnes den japanske finanskrise, hvor priserne på fast ejendom og aktier blev budt kraftigt i vejret i anden halvdel af 1980'erne. Da boblen brast ved udgangen af 1989, stod en række virksomheder tilbage med store gældsbyrder, og i det finansielle system blev der store tab. Resultatet var en lang periode, hvor finansielle virksomheder holdt sig tilbage med udlån, og hvor den japanske økonomi ikke voksede. Et tilsvarende forløb så man under de nordiske finanskriser i slutningen af 1980'erne og begyndelsen af 1990'erne. Går man længere tilbage i historien, kan man pege på forløbet i Danmark i forbindelse med Landmandsbankens sammenbrud i 1922, hvor der efter første verdenskrigs afslutning var omfattende spekulation i varer. Spekulationen i aktier inden 1929-krakket kan også nævnes som et eksempel.

Meget tyder på, at vi i dag står over for en gældskrise, hvor boligpriserne samt muligvis også andre aktivpriser i en række lande gennem lånefinansiering er blevet budt for kraftigt i vejret. Hvis dette er tilfældet, kan der blive tale om en langvarig international krise. Endnu har vi kun set virkningerne af et boligprisfald på ca. 16 pct. i USA og ca. 11 pct. i Storbritannien. Det er sandsynligt, at boligpriserne vil falde endnu mere i disse to lande, og at prisfald i en række andre europæiske lande – bl.a. Spanien – vil følge efter. Det er dog en joker i spillet, idet det er usikkert, i hvilket omfang det kan lykkes centralbankerne gennem rentenedsættelser at dæmme op for tendensen til boligprisfald.

Den danske krise

Set i en international sammenhæng synes den danske krise at være mere begrænset. Imidlertid har der også her været tale om en dramatisk udvikling med sammenbrud i nu 7 pengeinstitutter, heriblandt flere større, således Forstædernes Bank og Roskilde Bank. Hovedårsagen har været tab på ejendomsprojekter, efter at det danske boligmarked er vendt. I oktober blev der vedtaget en redningspakke for banksektoren, der indebærer statslig garanti for bankernes forpligtelser mod betaling af en (stor) præmie. Efter aktiekursfaldene kom der i oktober en hjælpepakke til støtte for pensionselskaberne med bl.a. ændrede regler for opgørelse af pensionsforpligtelserne, og umiddelbart efter (i november 2008) har regeringen etableret et program til støtte for boligejere med rentetilpasningslån.

Det er muligt, at vi også i Danmark har haft en spekulationspræget periode, hvor priserne på en række aktiver – udover boliger også erhvervsjendomme og landbrugsejendomme – gennem en kraftig udlånseksponering i pengeinstitutter og realkreditinstitutter er blevet budt for højt op. Hvis dette er tilfældet, vil vi også i Danmark komme til at opleve en langvarig finansiel krise, hvor den økonomiske situation i de kommende år vil blive præget af faldende priser på boliger og erhvervsjendomme, udlånstilbageholdenhed og stigende ledighed.

Forventede regulatoriske ændringer som følge af finanskrisen.



Lars Winther
Intern revisor, Nykredit.

Vi har alle kunnet observere konsekvenserne af den finansielle krise på både de nationale som de internationale markeder for værdipapirer. Disse har ligeledes kunnet aflæses i årets offentliggjorte delårsrapporter – primært for virksomhederne i den finansielle sektor.

Der er i år skrevet mange artikler om, hvor og hvorfor krisen blev udløst. Der har imidlertid ikke været skrevet (meget) om de ændringer af lovgivningen og den øvrige regulering, der forventes at blive resultatet af den globale finansielle krise. Dette er denne artikels tema.

I 1999 oprettede de daværende G7 lande en institution til overvågning af den finansielle stabilitet i verdensøkonomien. Denne institution fik navnet Financial Stability Forum og udgøres af følgende medlemmer:

- Nationale myndigheder i den vestlige verden (samt i Japan, Hong Kong og Australien)
- Internationale standardudstedende institutioner (BCBS¹, IASB², IOSCO³, IAIS⁴)
- Internationale finansielle institutioner (IMF⁵, WB⁶, BIS⁷, OECD⁸)
- Komitéer under centralbankers centralbank (CPSS⁹, CGFS¹⁰)
- Den europæiske centralbank

Institutionen har ingen lovgivningsmæssige beføjelser, men har fået tildelt nedenstående mandat:

-
- 1 Basel Committee on Banking Supervision
 - 2 International Accounting Standard Board
 - 3 International Organization of Securities Commissions
 - 4 International Association of Insurance Supervisors
 - 5 International Monetary Fund
 - 6 World Bank
 - 7 Bank for International Settlements
 - 8 Organisation for Economic Co-operation and Development
 - 9 Committee on Payment and Settlement Systems
 - 10 Committee on the Global Financial System



- Identificering og vurdering af sårbarheder, der påvirker det finansielle system
- Identificere og overvåge nødvendige tiltag
- Forbedre koordinering og udveksling af information mellem de myndigheder, der er ansvarlige for (opretholdelse af) finansiell stabilitet.

Mandatet giver Financial Stability Forum stor mulighed for at påvirke den internationale lovgivning samt andre regulatoriske tiltag, der retter sig mod international finansiell stabilitet/styring.

Foranlediget af den finansielle krise offentliggjorde Financial Stability Forum i april i år rapporten: "Report of the Financial Stability Forum on Enhancing Market and Institutional Resilience"¹¹. Rapporten anfører en lang række anbefalinger, der alle har til formål at genskabe den finansielle stabilitet.

Rapporten er inddelt i følgende hovedområder¹²:

- Styrkelse af overvågning af kapital (22)
- Udvidelse af gennemsigtighed og værdiansættelse (13)
- Ændring i rollen for og brug af kredit ratings (8)
- Styrkelse af myndighedernes svar på risici (13)
- Styrkelse af tiltag imod pres på det finansielle system (11)

Anbefalingerne er primært rettet til en række centrale aktører, der har indflydelse på reguleringen af de virksomheder, der er/har været involveret i den finansielle krise – primært virksomhederne i den finansielle sektor. Rapporten indeholder endvidere en række anbefalinger til de finansielle virksomheder (investorerne). Blandt aktørerne kan nævnes BCBS, nationale tilsyn (som f.eks. Finanstilsynet), IASB, IAASB, kreditrating bureauer, IOSCO samt centralbanker.

For kort tid siden (i oktober) offentliggjorde Financial Stability Forum opfølgingsrapporten: "Report on the Financial Stability Forum on Enhancing Market and Institutional Resilience – Follow up on Implementation"¹³. Rapporten anfører de tiltag, der er igangsat for at imødekomme anbefalingerne.

Nedenfor er ud for nogle af de væsentligste aktører gengivet

udvalgte anbefalinger samt hvilke(t) tiltag, som er igangsat/gennemført:

Anbefaling til Basel Comittée on Banking Supervision:

- Forøg kapitalkrav til strukturerede kreditprodukter (f.eks. CDO'er¹⁴ og securiserede værdipapirer¹⁵)
- Udarbejd vejledning for styring og overvågning af likviditet
- Udarbejde vejledning for stress testing indenfor risikostyring og kapitaldækning

Tiltag:

- Igangsat arbejde med henblik på at udsende forslag om nye kapitalkrav for strukturerede produkter i 2008
- Udarbejdet vejledningen "Guidelines for Computing Capital for Incremental Risk in the Trading Book" (juli 2008)¹⁶
- Udarbejdet vejledningen "Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision" (juli 2008)¹⁷
- Vejledningen vedrørende stress testing indenfor risikostyring og kapitaldækning er ikke offentliggjort endnu.

Anbefaling til de nationale tilsynsmyndigheder:

- Styrk overvågningen af bankernes overholdelse af kravene i direktivet om kapitaldækning
- Vurdér konsekvenser af kapitaldækningsdirektivet for bankernes kapitaldækning
- Styrk kravene til investorernes processer for investering i strukturerede produkter

Tiltag:

- Tiltag til at imødekomme ovenstående anbefalinger vil formentlig først blive drøftet i CEBS¹⁸ samt tilsvarende regionale udvalg. Ingen meddelelser/dokumenter er offentliggjort

Anbefaling til International Accounting Standards Board:

- Udbyg vejledningen i IAS 39¹⁹ vedrørende måling af finansielle instrumenter, hvis markeder ikke (længere) er aktive
- Udbyg oplysningskravene i IFRS 7²⁰ vedrørende likviditetsrisici for udvalgte finansielle instrumenter samt målemetoder for finansielle instrumenter, der er værdiansat til dagsværdi

11 Rapporten kan downloades på fsforum.org.

12 Tallet i parentes angiver antal anbefalinger

13 Rapporten kan downloades på fsforum.org

14 Collateralized Debt Obligation

15 Securerede værdipapirer er ikke-omsættelige værdipapirer, der er omdannet til omsættelige værdipapirer

16 Vejledningen kan downloades på bis.org

17 Vejledningen kan downloades på bis.org

18 Comité of European Banking Supervisors (c-eps.org)

19 Finansielle instrumenter: Indregning og måling

20 Finansielle instrumenter: Oplysninger

Tiltag:

- Nedsættelse af IASB Expert Advisory Panel (koordinerede med FASB²¹)
- Udarbejdet vejledningen ”Measuring and disclosing the fair value of financial instruments in markets that are no longer active” (oktober 2008)²²
- Udsendt udkast til ændringer til IFRS 7 ”Improving Disclosures about Financial Instruments” (oktober 2008)²³

Anbefaling til International Auditing and Assurance Standards Board:

- Udbyg vejledning for revision af værdiansættelse af komplekse eller illikvide finansielle instrumenter and tilhørende oplysninger

Tiltag:

- Udarbejdet Staff Audit Practice Alert ”Challenges in Auditing Fair Value Accounting Estimates in the Current Market Environment” (oktober 2008)²⁴

Anbefaling til kreditrating bureau’erne:

- Styrk review-processen af kvaliteten af de oplysninger, der anvendes til kreditrating af strukturerede produkter
- Forøg oplysningsniveauet for risici vedrørende strukturerede produkter

Tiltag:

- Ingen meddelelser/dokumenter er offentliggjort

Anbefaling til International Organization of Securities Commissions:

- Genovervej ”Code of Conduct Fundamentals for Credit Rating Agencies”

Tiltag:

- De nye retningslinier forventes offentliggjort i januar 2009

Anbefaling til de finansielle virksomheder (investorerne):

- Reducér tilliden til kredit ratingerne foretaget af kredit rating bureauerne vedrørende strukturerede produkter
- Styrk processerne for værdiansættelse af illikvide finansielle instrumenter samt tilhørende oplysningskrav
- Etablér central modpartsbekræftelsesfunktion for OTC²⁵ kredit derivater

Tiltag:

- Disse tiltag vil ikke blive offentliggjort, da de vedrører hver

enkelt investor og vil skulle implementeres på forskellig vis i de enkelte virksomheder

Anbefaling til nationalbankerne:

- Vurdér mulighederne for større grad af fleksibilitet mht. at støtte finansielle institutter med bl.a. likviditet i ekstraordinære situationer

Tiltag:

- Ingen meddelelser/dokumenter er offentliggjort

Hvorvidt ovenstående tiltag samt de øvrige tiltag i rapporten er tilstrækkelige eller de rigtige i relation til at genoprette den finansielle stabilitet, vil kun fremtiden vise. Det er imidlertid sikkert, at vi revisorer i fremtiden vil komme i berøring med disse, hvorfor introduktionen hermed er givet.

God arbejdslyst!



21 Financial Accounting Standards Board er USA's pendant til IASB.

22 Rapporten kan downloades på IASB.org

23 Rapporten kan downloades på IASB.org

24 Vejledningen kan downloades på IFAC.org

25 Over The Counter

Der er grund til bekymring – og et frisk syn på tillidsvækkende risikostyring



Christian Boserup
Partner, FRM
KPMG
cboserup@kpmg.dk
3818 3948

Finanstilsynet, bestyrelsesmedlemmer, långivere, ansatte og ejere er bekymrede – bl.a. fordi de ved, at der er betydelige udfordringer ved opgørelse af det individuelle solvensbehov – og fordi de frygter, at kapitalplaner og kapitalnødplaner ikke altid er realistiske. Denne bekymring er særdeles forståelig i disse tider med usædvanlig stor turbulens.

Alle har behov for at opnå tilstrækkelig tillid til pengeinstitutterne – og løsningen består bl.a. af en effektiv og veldokumenteret risikostyringsproces samt en passende grad af gennemsigtighed.

På den helt korte sigt ser vi en række initiativer, der mere eller mindre sætter markedskræfterne ud af spil for at stabilisere det finansielle system, herunder statsgarantier, Det Private Beredskab og nye regnskabsregler for realkreditobligationer. Disse tiltag er dog ikke nok til, at vi opnår tilstrækkelig tillid på længere sigt, men de stopper en livstruende blødning.

For at opnå tilstrækkelig tillid på længere sigt skal der mere til. For at accelerere opbygningen af tillid bliver pengeinstitutterne formentlig nødt til også at skabe en langt højere grad af gennemsigtighed – på en sådan måde, at alle interessenter får et betryggende og tillidsvækkende indblik i deres styring af risiko- og kapitalforhold.

Der er min oplevelse, at en række selskaber har gjort sig umage med at etablere en grundig og samtidig effektiv risikostyringsproces. Jeg mener, at man altid skal stræbe efter en god balance mellem hensynet til udvikling og fleksibilitet på den ene side og hensynet til kontrol og stabilitet på den anden.

Det er også min oplevelse, at en lang række selskaber ikke har gjort sig umage. Det kan f.eks. skyldes, at ledelsen har vurderet, at det ikke var nødvendigt, eller at ressourcerne er bedre brugt på andre områder. Det kan også skyldes, at der ikke er tilstrækkelig med vilje eller viden om, hvordan man kan etab-

lere en grundig og samtidig effektiv risikostyringsproces eller mangel på ressourcer til at implementere de gode intentioner.

En grundig og effektiv risikostyringsproces består af 6 grundelementer

Forudsætningen for at skabe en tillidsvækkende gennemsigtighed må være, at risikostyringen er grundlæggende i orden, herunder at den er implementeret i alle væsentlige beslutningsprocesser.

En tillidsvækkende risikostyringsproces indeholder mindst 6 grundlæggende elementer.

- 1) Identifikation af risici med udgangspunkt i virksomhedens strategiske målsætninger. Allerede her oplever jeg, at ganske mange springer over, hvor gærdet ikke byder på udfordringer.
- 2) Stillingtagen til risikoappetit – f.eks. kommunikeret gennem en bestyrelsesinstruks. Dette punkt er ofte på plads for så vidt angår markedsrisiko og kreditrisiko i bestyrelsesinstrukser. Det er dog kun sjældent, at der er taget stilling til risikoappetitten på alle væsentlige områder – f.eks. væsentlige operationelle risici, herunder IT-området og personafhængighed.
- 3) Måling af risici før og efter kontrol. Også på dette punkt er der ofte i praksis en lang række forbedringsmuligheder. F.eks. er dokumentationen ofte mangelfuld mht. hvilke data og metoder, der er anvendt på de 20 væsentligste enkelt risici. Kontrolapparatet er sjældent særlig godt beskrevet, og det er ofte vanskeligt at danne sig et indtryk af kontrollernes effektivitet og modenhed. Der er ofte en mangel på systematik i tilgangen til dette område, og det viser sig f.eks. når man beder om en samlet rapportering om kontrolapparatets effekt og robusthed.
- 4) Konsolidering og rapportering af resultater, herunder resultater af relevante stresstest er ofte mekanisk fremstillet uden dermed at opfylde kravet om at være tilpasset den enkelte virksomhed. På dette område er der ofte store forbedringsmuligheder, og det er også min oplevelse, at det er her ledelsen finder stor værdi i at arbejde med scenarier, og hvordan virksomheden kan være forberedt på diverse hårdtslående men ikke helt usandsynlige scenarier. De bedste i denne disciplin arbejder så intensivt med disse trusler, at der opstår ideer til nye produkter og nye måder at indrette sin forretning på. Det er i dette element, at det samlede solvensbehov opgøres og det gøres bedst ved at anvende 2 eller flere metoder.
- 5) En gennemskelig organisering med klare roller og ansvar

(herunder kontrolfunktioner), som er fri for interessekonflikter, er desværre et sjældent syn. Men de findes.

- 6) En løbende vurdering af om det samlede risikostyrings-system (elementerne 1-5) opfylder målsætningen med risikostyringen i pengeinstituttet. Også dette element er et klart tilsynskrav. Jeg oplever, at kun de færreste har gjort sig den ulejlighed at definere, hvad der kan igangsætte en revurdering af hele eller dele af risikostyrings-systemet.

Tillidsvækkende gennemsigthed er også en mulighed

Er der udfordringer med ovenstående 6 elementer, må virksomheden starte der. En oplagt mulighed er at gå grundigt igennem ovenstående elementer og lappe lidt her og der eller lave en gennemgribende renovering for at skabe intern tillid.

Når dette er ordnet – og det er det allerede i nogle virksomheder – er der endnu en mulighed – at skabe tillidsvækkende gennemsigthed.

En detaljeret analyse af 35 finansielle selskabers årsberetninger og tilhørende risikorapporter for 2007¹ viser bl.a., at der er gode mulighed for at skabe langt større gennemsigthed i selve risikostyringsprocessen og de tilknyttede kapitalplaner. En tredjedel af de selskaber, der indgår i analysen har deres hovedaktiviteter i det nordiske område.

Analysen påpeger potentialet i at være langt mere åben om 3 forhold:

- 1) skab en dybere indsigt i risikostyringsprocessens 6 grundelementer, jf. ovenfor, herunder hvordan en række alvorlige og ikke helt usandsynlige scenarier tænkes håndteret.
- 2) skab i særlig grad en dybere indsigt i, hvorledes de væsentligste risici håndteres og undlad at omtale en række uvæsentlige forhold. Omtal også gerne planer for fremtidige forbedringer.
- 3) kommuniker på en enkel og overskuelig måde. Mange årsrapporter er vanskeligt tilgængelige, når det gælder informationer af ovenstående art, dels fordi informationen er spredt ud over hele rapporten, herunder i noterne, og dels fordi der ikke er en klar og let forståelig struktur der fokuserer på de væsentligste forhold.

Risk Management – den praktiske og simple fremgangsmåde



*Af Senior Internal
Audit Manager, CISA
Claus Rosenquist,
Carlsberg Breweries A/S*

Indledning

Formålet med denne artikel er at give en praktisk indgangsvinkel til, hvorledes Carlsberg har udbygget processen omkring Risk Management.

Artiklen vil ikke beskrive Risk Management ud fra en teoretisk synsvinkel men med fokus på den praktiske opbygning og anvendelse af en proces til håndtering af virksomhedens Risk Management.

Artiklen vil have fokus på processen frem for systemer. Hvis man ikke har styr på eller forståelse for processen, så hjælper systemerne ikke noget.

Carlsbergs indgangsvinkel

Begrebet Risk Management er som sådan ikke nyt. Det er omtalt i Årsrapporten som led i God Selskabsledelse.

Som børsnoteret virksomhed er begrebet Risk Management eller risikohåndtering heller ikke et nyt begreb. Vi skal ikke glemme Aktieselskabslovens krav hertil; § 56, stk. 7:

- 5) pålægger bestyrelsen at tage stilling til selskabets organisation såsom regnskabsfunktion, intern kontrol, edb-organisation og budgettering,
- 7) pålægger bestyrelsen at følge op på planer, budgetter og lignende samt tage stilling til rapporter om selskabets likviditet, ordrebeholdning, væsentlige dispositioner, overordnede forsikringsforhold, finansieringsforhold, pengestrømme og særlige risici.

Carlsbergs baggrund for at udbygge Risk Management processen yderligere er grundet i de kommende ændringer i EU's 4., 7. og 8. selskabsdirektiv. For god ordens skyld skal det noteres, at der er tale om nye oplysningskrav, men ikke

1 Best Practice Risk Disclosure, KPMG Oktober 2008.

krav til nye interne kontroller. Det er krav, hvor der kan forventes forøget fokus på risikostyring og interne kontroller.

Herudover er det god forretningsmæssig logik at have styr på virksomhedens risici:

Risk is something to manage not something to fear

Managed risk = Opportunities

*If you know neither the enemy nor your self,
you will succumb in every battle
Sun Tzu – 'The Art of War'*

*Risk is the probability (and possible effect)
of some unfavourable event occurring or
of some favourable event not occurring.*

Carlsbergs interesser har klare forventninger om, at vi har styr på væsentlige risici samt oplyser herom i Årsrapporten.

Intern Revisions indgangsvinkel

I foråret 2008 fik Intern Revision overdraget det faciliterende ansvar for at videreudvikle Risk Management processen.

Det var et ønske fra vores ledelse, at vi skulle påtage os dette ansvar.

Dette ønske er også afspejlet i de krav, som Carlsbergs ledelse har overfor Intern Revision i Carlsberg;

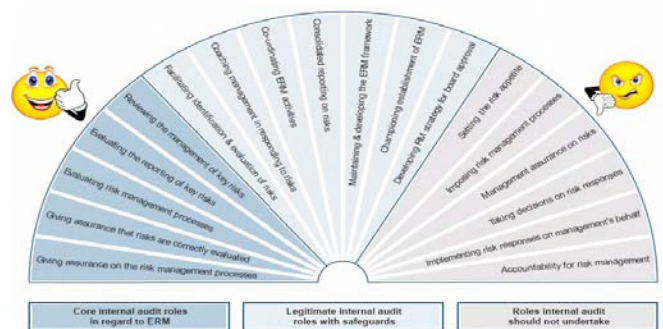
To provide overall assurance that:

1. Major risks within Carlsberg Group are identified
2. Controls relating to these risks are in place and are operating effectively
3. There are policies and procedures for all essential activities
4. There are effective processes to enable the highest standards of Corporate Governance
5. To make practical and effective recommendations for improvement in risk

The main purpose for Internal Audit is to validate that:	Internal Audit is expected to add value in the areas of	Key Assumptions:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Carlsberg Group has well established accounting practices and policies 2. There are written policies and procedures for all essential activities 3. Carlsberg Group has adequate internal control procedures 4. All essential IT systems have satisfactory controls and are secured in line with the IT security policy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Risk management 2. Internal Control effectiveness 3. Opportunities for process improvement 4. Corporate Governance 5. System development 6. Cost reduction opportunities 7. Implementation of recommendations 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A close partnership will develop between Internal Audit and Management in Carlsberg Group 2. Internal Audit has an accepted role in the organization 3. Management accepts that Internal Audit will need to experiment with approaches

Vores rolle som procesejer skaber ikke efter vores vurdering nogen konflikt med vores mandat, rolle eller ansvar som interne revisorer - tværtom. Det hænger naturligt sammen med vores risiko- og procesbaserede revisionsstrategi og arbejde.

Denne vurdering og strategi kan også illustreres og understøttes således:



Kilde: IIA

Forudsætninger

Da vi påtog os ansvaret, fremsatte vi en række forudsætninger overfor ledelsen. Disse var;

1. Klart mandat fra Executive Board og Executive Committee.
2. Ledelsens involvering, accept og support.
3. Fælles proces og framework.
4. Accept fra ekstern revision.
5. Intern revision faciliterer processen men ejer ikke risiciene.
6. Intern revision er ansvarlig for konsolidering af gruppens/koncernens strategiske risici.
7. Intern revision vil initiere processen men vil på et senere og passende tidspunkt overdrage ansvaret og administrationen af Risk Management til organisationen.

iSamtlige forudsætninger blev accepteret af ledelsen, og vi fik ledelsens fulde støtte og accept.

The art of Risk Management is focus on pragmatic approach, common sense and address issues facing decision makers

Det var et klart ønske fra ledelsens side, at det skulle være enkelt og pragmatisk. Vi skulle ikke komme op med en gylden løsning, som kunne klare det hele første gang; Keep It Simple! Dette ønske skal også ses i lyset af, at ledelsen og forretningen skal kunne se en værdi af denne proces.

Ud over ledelsens mandat og accept var det også vigtigt for os at få accept fra ekstern revision. Vi ville sikre os, at holdninger og grænseflader var afstemt. Ekstern revision blev derfor tidligt i fasen involveret og konsulteret herom. Vi fik den fulde støtte og accept fra dem.

Framework og roller

Da vi påbegyndte designet af processen, havde vi bl.a. fokus på, at processen og ansvaret en dag skulle overdrages til organisationen. Vores design og koncept skulle derfor være neutral i forhold til den organisatoriske placering.

Vi kom op med følgende proces design:



Det væsentlige i dette koncept er budskabet i, at processen ikke kun skulle have fokus på de eksterne krav og faktorer. Risikostyring gør ikke denne opdeling.

Det var også et budskab til ledelsen og organisationen, at man i risikostyringen og – identifikationen også skulle have fokus på interne krav og faktorer. Risk Management og compliance hermed skal sikre dette.

Det var også et krav fra vores side, at designet og processen skulle være baseret på COSO.

Rollerne i den nye proces og koncept er som følgende:



Role	Description
Process Owner	<ul style="list-style-type: none"> Facilitates the process Yearly risk workshop with EB and Ex. Com. Risk assessment/Budget Responsible for reporting to Executive Board and Ex. Com.
Risk Responsible	<ul style="list-style-type: none"> Department heads – VP/SVP Accountable for Group/Regional risks Responsible for reporting to Process Owner Group responsibility for identification of new requirements (internal and/or external) Group responsibility of risks SVP/VP facilitate relevant regional/functional workshops
Risk Owner	<ul style="list-style-type: none"> Local Management facilitate local Risk Workshops Local responsibility for Quality Assurance of risk input Local responsibility for identification of new requirements (internal and/or external) Accountable for local risk Responsible for reporting to respective Risk Responsible

Proces owner

Denne – på nuværende tidspunkt Intern Revision - har det faciliterende procesejerskab og ansvar for Risk Management, hvilket indebærer afholdelse risk workshops med ledelsen (Executive Committee) vedrørende de strategiske risici på koncernniveau.

Ansvaret indebærer også at koordinere rapporteringen til ledelsen fra de forskellige risikoansvarlige.

Risk responsible

De forskellige afdelings- og områdeansvarlige – SVP/VP - er ansvarlige for risiciene på gruppe og regionalt plan.

De er også ansvarlige for at sikre, at der sker løbende identifikation af nye krav (interne og eksterne) samt facilitere relevante regionale eller områdespecifikke risk workshops.

De skal endvidere sikre, at der sker rapportering til procesejeren – i dette tilfælde Intern Revision.

Risk owner

De forskellige landeansvarlige er ansvarlige for de lokale risici.

Risikoejerne er det nederste niveau i hierarkiet/strukturen,

og det er dermed vigtigt, at der sker en kvalitetssikring og verifikation af risiciene.

Udover også at identificere yderligere krav (interne og eksterne) skal de også sikre en rapportering til de risikoansvarlige samt facilitere lokale risk workshops.

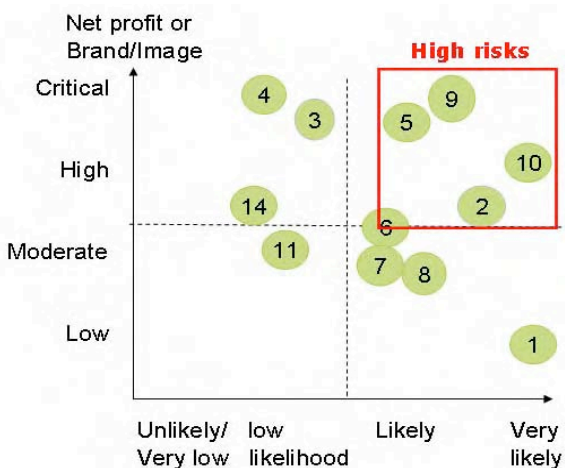
I designet har vi ikke fastsat en bestemt form eller struktur for, hvorledes de risikoansvarlige skal håndtere og styre risikoejerne. Det er op til de risikoansvarlige at opbygge denne struktur på baggrund af deres daglige ledelsessystem. Det er bevidst strategi fra vores side, da de risikoansvarlige og -ejerne skal tage ansvar og ejerskab for processen. Vi vil naturligvis komme med forslag og ideer, såfremt det er nødvendigt eller ønsket.

Risk workshop og risk action plans

Umiddelbart efter at designet, processen og forudsætningerne var blevet præsenteret og godkendt af ledelsen (Executive Committee) faciliterede vi en risk workshop med ledelsen.

På baggrund af en tidligere afholdt risk workshop, hvor man havde identificeret 14 væsentlige risici ud fra en liste på 58 strategiske, finansielle og operationelle risici, blev der identificeret 4 high risks.

Alle 14 risici inkl. de 4 high risks blev accepteret og godkendt af ledelsen. Disse blev mappet ind i et heatmap:



For at sikre fokus og bæredygtighed valgte vi at fokusere på high risks i den videre bearbejdning. Dette var et meget bevidst valg fra vores side, da det vil sikre ledelsens fokus.

Der er også en risiko i selve processen, at hvis man løber efter alle risici, så mister man fokus på de væsentlige/kritiske risici.

We have considered every potential risk except the risk of considering all risks

For hver af high risks blev der udarbejdet såkaldte 'risk action plans'. Det er handlingsplaner for, hvorledes ledelsen vil mitigere risiciene til et acceptabelt niveau.

'Risk action plans' fulgte følgende skabelon:

Risk	Responsible	Owner	Risk reducing activities	Deadline	Acceptable

Risk

Den specifikke risiko.

Responsible

Den risikoansvarlige på ledelsens niveau - Executive Committee.

Owner

Risikoejeren på SVP/VP-niveau – den respektive afdelings- eller områdeansvarlige. Det er vedkommende, som er den operationelle ansvarlige, og som skal stå til ansvar overfor ledelsen.

Risk reducing activities

Det er de aktiviteter, handlinger, planer eller tiltag, som vil mitigere risikoen til et acceptabelt niveau.

Med revisorøjne kan dette oversættes med interne kontroller. Ordvalget var dog nøje valgt, da ordene ikke skulle associeres med kontroller, da det i denne sammenhæng kan have en negativ effekt.

Deadline

Den forventede tidsfrist på hvornår aktiviteterne er på plads.

Acceptable

Det er det niveau som ledelsen (Executive Committee) kan acceptere; er de 'risk reducing activities' tilstrækkelige til at mitigere risiciene. Det er ledelsens ansvar sammen med deres afdelings- og områdeansvarlige at foretage denne vurdering.

Uncertainty creates anxiety – anxiety impairs decision making.

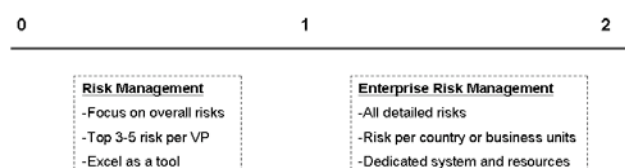
Inden udgangen af 2008 vil der være 'risk action plans' for alle 4 high risks.

Vi vil herefter i samarbejde med ledelsen sikre, at der sker en løbende rapportering på status af de forskellige 'risk action plans'.

Næste fase

Vi er tidligt i fasen og er i gang med Risk Management. Vi er ikke på nuværende tidspunkt kommet til "Enterprise Risk Management", da det kræver modning af organisationen og processen; vi skal kravle, før vi kan gå - og senere hen løbe.

Dette kan illustreres således:



Der skal det næste år eller to være fokus på at sikre fokus og bæredygtighed i processen omkring Risk Management. Det skal forankres hos ledelsen samt i organisationen.

Der skal etableres en rapporteringsstruktur, som understøtter processen og som kan hjælpe de risikoansvarlige og – ejere.

Risk Management processen skal indarbejdes i de daglige rutiner og arbejdsgange. Som IT-mand er det også kritisk, at der sker en kobling til IT-systemerne, så man sikrer, at IT understøtter og lever op til processen samt de krav (interne og eksterne), som det medfører.

Når virksomheden er klar til en fuldmøden Risk Management proces – Enterprise Risk Management – så skal ledelsen forholde sig til det, da det vil kræve en yderligere indsats og ressourceallokering. Det betyder f.eks. anskaffelse af specifikke systemer og organisation til understøttelse heraf.

Afslutning

Det er vigtigt for succes i arbejdet med Risk Management, at ledelsen og organisationen kan se og opleve den forretningsmæssige værdi af Risk Management. Vi skal derfor tage et skridt ad gangen. Man skal opleve Risk Management som værdiskabende og ikke primært som led i opfyldelse af lovgivningsmæssige oplysningskrav.

De kommende oplysningskrav til regnskabsafslæggelsesprocessen samt den hermed forøgede fokus på risikostyring skal sammenholdes med den fokus, der i mange år har været på

kvalitetsstyring i forbindelse med f.eks. produktionsprocessen – ISO 9000 tankegangen.

Der er ikke den store forskel; man skal have styr på subprocesserne, som føder hovedprocesserne – værdikæde tankegangen. Man skal f.eks. have styr på og skal kunne dokumentere fejl og afvigelser.

Man skal dokumentere sine processer og synliggøre, hvad man gør for at sikre et bestemt og af ledelsen fastsat kvalitetsniveau. Man skal endvidere synliggøre ledelsens involvering og accept af processen.

Det kunne være en ide, hvis regnskabsfolk talte med produktionsfolk, som i årtier har arbejdet med denne proces tankegang.

Som nævnt er der ikke noget fundamentalt nyt i dette, men det kan det måske opfattes som værende. Forskellen er, at virksomhederne nu skal oplyse om forhold, som de har gjort i mange år som led i den daglige selskabsledelse.



Revisionsudvalg i finansielle virksomheder



*Revisionschef
Claus Okholm,
Nykredit*

Finanstilsynet har den 3. november 2008 udsendt høringsudkast til bekendtgørelse om revisionsudvalg i virksomheder mv. samt koncerner, der er underlagt tilsyn af Finanstilsynet. Der er høringsfrist den 17. november 2008. Endelig bekendtgørelse forventes udsendt inden udgangen af 2008.

Formålet med bekendtgørelsen er at implementere EU's 8. direktiv om lovpligtig revision, herunder specielt bestemmelserne om revisionsudvalg i virksomheder under tilsyn. Der er tale om nye bestemmelser, idet der hidtil ikke har været særlige krav om revisionsudvalg i virksomheder under tilsyn.

Udkastet til bekendtgørelsen tager udgangspunkt i de rammer, der er valgt i revisorloven vedrørende krav om revisionsudvalg i virksomheder af interesse for offentligheden. Krav om revisionsudvalg fremgår af revisorlovens § 31 og omfatter virksomheder, som har værdipapirer (aktier, obligationer mv.) optaget til handel på et reguleret marked i et EU-land. Virksomheden kan undlade at etablere revisionsudvalg, såfremt bestyrelsen beslutter, at revisionsudvalgets funktioner udøves af den samlede bestyrelse. Dette skal i givet fald oplyses i årsrapporten. Endvidere gælder revisorlovens krav om revisionsudvalg ikke for dattervirksomheder, hvis modervirksomheden er omfattet af kravene om etablering af revisionsudvalg.

I **særreglerne** fra Finanstilsynet er det et krav, at alle virksomheder under tilsyn, og som har en balancesum på 250 mio. kr. eller derover skal etablere et revisionsudvalg. Der er mulighed for i koncerner med flere virksomheder, som hver især har pligt til at oprette revisionsudvalg, at etablere et fælles revisionsudvalg for koncernen. Denne mulighed kan kun benyttes, hvis koncernvirksomhederne er underlagt de samme administrative systemer for så vidt angår regnskabsprocesser, risikostyring, compliance, og hvis udførelsen af funktionerne sker centralt for koncernen. Det er præciseret, at det fælles revisionsudvalg skal overvåge, at der tages hensyn til forhold, som er væsentlige for de enkelte virksomheder

i koncernen. Det fælles revisionsudvalg skal tillige forelægge forhold af betydning for den pågældende virksomhed for dennes bestyrelse. Den organisatoriske indplacering af det fælles revisionsudvalg skal ske i en virksomhed under tilsyn og skal godkendes af Finanstilsynet forud for etableringen.

Revisionsudvalgets opgaver omfatter følgende:

1. At overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen:

- giver finansielle rapporter et fuldstændigt og retvisende billede af virksomhedens situation
 - årsrapporter, halvårs- og kvartalsmeddelelser
- processen, herunder politikker, regnskabs- og rapporteringsmanualer, it-systemer
- regnskabspraksis (fokus på ændringer)
- metoder for indregning og måling af resultat- og balancposter
- regnskabsmæssige skøn og vurderinger
- væsentlige og usædvanlige poster, specielt hvis der kan anvendes alternativ praksis
- koncerninterne transaktioner
- køb og salg af virksomheder.

2. At overvåge, om virksomhedens interne kontrolsystem, eventuelle interne revision og risikostyrings-systemer fungerer effektivt:

- organisationsstruktur, herunder kontrol-setup
- bestyrelses- og direktionsgodkendte retningslinier mv.
- risikovurdering og -styring samt rapportering (metode/proces)
- vurdere behov for intern revision
 - udvælge / ansætte / afskedige revisionschef
 - ressourcer / budget
 - revisionsplan
 - modtage og behandle rapporter fra intern revision
 - ledelsesopfølgning på konklusioner og anbefalinger.

3. At overvåge den lovpligtige revision af årsrapporten:

- revisionsaftale (engagement letter/funktionsbeskrivelse)
- drøfte årlig revisionsplan og -honorar
- gennemgå resultatet af revisionen
- revisionsprotokollater
- management letters
- evt. revisionsrapporter
- ledelsesopfølgning på konklusioner og anbefalinger

- revisionens effektivitet mv.
- er revisionsplanen overholdt / ændringer?
- feedback fra væsentlige samarbejdspartnere
- årligt møde med revisor/revisionschef uden daglig ledelse
- bestyrelsens forslag om valg af revisor skal baseres på en indstilling fra revisionsudvalget.

4. At overvåge og kontrollere revisors uafhængighed, herunder særligt leveringen af yderligere tjenesteydelser til virksomheden:

- overholdelse af lovgivning og professionelle standarder
- partnerrotation hos ekstern revision
- størrelse og sammensætning af honorarer
- særydelser, individuelt og samlet i forhold til ordinært honorar
- safeguards for særydelser, forhåndsgodkendelse?
- har revisor overtrådt bestemmelser om uafhængighed?

Revisionsudvalgets sammensætning

Medlemmer af revisionsudvalget skal være medlemmer af den bestyrelse, der etablerer udvalget. Har bestyrelsen besluttet, at revisionsudvalget udgøres af bestyrelsen i sin helhed finder bestemmelserne om revisionsudvalget anvendelse for bestyrelsen som helhed. Mindst ét medlem af revisionsudvalget skal både være uafhængigt og have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision. Ansvar for og vurderingen af, om mindst ét bestyrelsesmedlem er *uafhængig* og har tilstrækkelige *kvalifikationer*, påhviler den samlede bestyrelse.

Et bestyrelsesmedlem kan ikke betragtes som *uafhængig*, hvis vedkommende:

- 1) Er eller inden for de seneste 5 år har været direktør eller ledende medarbejder i virksomheden eller i en tilknyttet virksomhed
- 2) Er direktør i en virksomhed, hvor der er krydsende bestyrelsesrepræsentation med virksomheden
- 3) Har modtaget et større vederlag fra virksomheden eller fra en tilknyttet virksomhed i anden egenskab end som bestyrelsesmedlem
- 4) Repræsenterer en kontrollerende aktionærs interesser
- 5) Er i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige
- 6) Er eller inden for de seneste 3 år har været ansat eller partner hos virksomhedens eksterne revisor
- 7) Inden for det seneste år har haft en væsentlig forretningsrelation som partner, aktionær, kunde, leverandør eller le-

delsesmedlem i virksomheder med tilsvarende forbindelse til virksomheden eller en tilknyttet virksomhed

- 8) Er medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem, som er ansat i virksomheden, eller
- 9) På anden vis har eller har haft interesser eller relationer, som kan kompromittere uafhængigheden.

Et uafhængigt medlem af revisionsudvalget i en finansiel modervirksomhed kan også være uafhængigt medlem af revisionsudvalget i virksomhedens finansielle dattervirksomheder, uanset at vedkommende repræsenterer en kontrollerede aktionærs interesser.

Et bestyrelsesmedlems *kvalifikationer* er tilstrækkelige, hvis denne kan foretage en selvstændig vurdering af, om virksomhedens regnskabsaflæggelse, interne kontrol, risikostyring og lovpligtige revision er tilrettelagt og gennemført på en hensigtsmæssig måde set i forhold til virksomhedens og eventuelt koncernens størrelse og kompleksitet.

Kvalifikationerne kan være opnået gennem én eller flere af følgende uddannelser eller beskæftigelser i virksomheder, der følger tilsvarende regler for regnskabsaflæggelse:

- statsautoriseret eller registreret revisor
- ledelsesanvar for aflæggelse af årsregnskaber opnået som økonomidirektør
- ansvar for ledelse af en intern revisionsfunktion
- erfaring fra medlemskab af revisionsudvalg
- anden erfaring med overvågning af regnskabsaflæggelse og revision af regnskaber
- anden tilsvarende relevant erfaring.

Ovenstående erfaring skal tidsmæssigt mindst have omfattet ét regnskabsår. Navn på det uafhængige bestyrelsesmedlem med kvalifikationer, samt grundlaget for vurderingen, skal altid fremgå af virksomhedens årsrapport og af virksomhedens hjemmeside.

Finanstilsynets bekendtgørelse træder i kraft den 31. december 2008, således at der senest på den førstkommande ordinære generalforsamling, der afholdes efter denne dato, sammensættes en bestyrelse med et uafhængigt og kvalificeret medlem. Bestyrelsen skal etablere revisionsudvalget umiddelbart herefter. Revisionsudvalgets første opgaver omfatter årsrapporten for 2009.

Vejen til bedre revisionsrapporter



Af CIA, CISA,
Birgitte Rousing Svenningsen,
Saxo Bank

Revisionsrapporter på 2 sider – det er Gill Boltons erklærede mål. Et mål der kan virke urealistisk, hvis den gennemsnitlige revisionsrapport er på 15 sider eller værre endnu på 30 sider, men på den anden side er det også et mål, som lyder tiltalende, hvis man er modtager af revisionsrapporter – ikke fordi man ikke værdsætter revisionsanbefalingerne, men fordi man i forvejen har meget, der skal læses igennem.

Denne artikel vil tage udgangspunkt i målet om korte og relevante revisionsrapporter. Artiklen vil behandle følgende emner:

- Udfordringer
- Forudsætningerne for en god revisionsrapport
- Indholdet af en god revisionsrapport
- Faktorer, der påvirker længden af en revisionsrapport.

Artiklen er en kombination af inspiration fra kurset ”Action Centred Internal Audit Reporting”, som IIA afholdt primo april i samarbejde med MIS Training, og egne erfaringer og holdninger, som er indsamlet gennem mine 15 år som intern revisor.

Gill Bolton var underviser på kurset, og der vil derfor løbende i artiklen blive refereret til Gill Bolton. Gill Bolton har i mere end femten år arbejdet med intern revision og risk management for KPMG og Ernst & Young og har de seneste ti år haft sit eget konsulentfirma, som tilbyder ”corporate governance and training service”.

Udfordringer

Hvordan afgør man, om en revisionsrapport har de rette kvaliteter? Man kan sige, at en revisionsrapport er god, hvis man har formået på tilfredsstillende vis at:

- få udtrykt det rigtige budskab
- få budskabet effektivt frem til den reviderede part
- få den reviderede part til at forpligte sig over for de påpegede forhold
- rådgive den reviderede part i forbindelse med beslutningen

om, hvilke tiltag der skal tages for at imødegå de påpegede risici.

Forudsætninger for en god revisionsrapport

En god revisionsrapport forudsætter et godt samarbejde med klienten/kunden. Hvis samarbejdet er dårligt, vil den reviderede part automatisk reagere negativt og forbeholdende og i værste fald stille spørgsmålstegn ved hvert eneste ord i revisionsrapporten. Hvis samarbejdet er positivt, vil den reviderede part læse revisionsrapporten med åbent sind. Det daglige samarbejde med den reviderede part er således en af de faktorer, som er afgørende for, hvordan en revisionsrapport modtages.

Ifølge Gill Bolton skal en god revisionsrapport endvidere være uden stavefejl, idet stavefejl får læseren til at fokusere på stavefejlene i stedet for på indholdet i rapporten. For mig er det ligeså afgørende, at kommasætningen i revisionsrapporten er fornuftig. Hvis der konsekvent mangler kommaer i revisionsrapporten, starter jeg ofte en optælling af manglende kommaer i stedet for at fokusere på indholdet. Samme effekt har et uoverskueligt layout. Med andre ord skal en revisionsrapport fremstå professionel og gennearbejdet, hvis man vil have sit budskab igennem til modtageren.

Disse forudsætninger for en god revisionsrapport understøttes af IIA’s standard nr. 2420, som angiver, at en revisionsrapport skal være nøjagtig, objektiv, tydelig, kortfattet, konstruktiv, fuldstændig og rettidig. IIA’s standard og den tilknyttede vejledning er meget klare og selvforklarende og er derfor gengivet nedenfor.

2420 Quality of Communications

Communications should be accurate, objective, clear, concise, constructive, complete, and timely.

1. **Accurate** communications are free from errors and distortions and are faithful to the underlying facts. The manner in which the data and evidence are gathered, evaluated, and summarized for presentation should be done with care and precision.
2. **Objective** communications are fair, impartial, and unbiased and are the result of a fair-minded and balanced assessment of all relevant facts and circumstances. Observations, conclusions, and recommendations should

be derived and expressed without prejudice, partisanship, personal interests, and the undue influence of others.

3. **Clear** communications are easily understood and logical. Clarity can be improved by avoiding unnecessary technical language and providing all significant and relevant information.

4. **Concise** communications are to the point and avoid unnecessary elaboration, superfluous detail, redundancy, and wordiness. They are created by a persistent practice of revising and editing a presentation. The goal is that each thought will be meaningful but succinct.

5. **Constructive** communications are helpful to the engagement client and the organization and lead to improvements where needed. The contents and tone of the presentation should be useful, positive, and well meaning and contribute to the objectives of the organization.

6. **Complete** communications are lacking nothing that is essential to the target audience and include all significant and relevant information and observations to support recommendations and conclusions.

7. **Timely** communications are well timed, opportune, and expedient for careful consideration by those who may act on the recommendations. The timing of the presentation of engagement results should be set without undue delay and with a degree of urgency so as to enable prompt, effective action.

Indholdet af en god revisionsrapport

En revisionsrapport bør jf. IIA's "Practice Advisory" nr. 2410-1 som minimum indeholde:

- Formål
- Omfang og afgrænsning
- Observationer
- Konklusioner og revisors holdning
- Anbefalinger
- Plan for imødekommelse af anbefalingerne

En revisionsrapport kan tillige indeholde:

- Baggrundsinformationer
- Resume

De fleste af os kan sikkert nikke genkendende til ovenstående liste. Der er intet nyt i det. Ser man på listen, kan man godt få lidt koldsved, når man samtidig erindrer målet om revisionsrapporter på 2 sider – en næsten umulig opgave.

For Gill Bolton er det vigtigste, når man beslutter, hvad der skal medtages i en revisionsrapport, om der er en risiko. Det er således ikke nok for revisor at identificere en manglende kontrol eller forretningsgang. Der skal også være en reel risiko for den reviderede part. Hvis man som revisor ikke kan redegøre for risikoen, bør man ikke medtage forholdet i revisionsrapporten. En god øvelse er derfor at opliste sine observationer og identificere de tilhørende risici. På denne måde vil man starte med en bruttoliste og ende op med en nettoliste over forhold, som bør indgå i revisionsrapporten.

Ud over at anvende risiciene til at beslutte, hvad der skal indgå i revisionsrapporten, er det efter min opfattelse også væsentligt at angive risiciene i revisionsrapporten, idet det

3 rappe spørgsmål/svar

1. Hvilke er de fem væsentligste faktorer bestemmende for en succesfuld revisionsrapport?

Væsentlighed, rettidighed, klart og entydigt sprog uden fylde- og blæreord, fælles forståelse hos både revisor og den reviderede om kommende tiltag samt korrekthed i både problemstillinger og sprog.

2. Skal der være en maksimal længde på en revisionsrapport?

Nej. Rapporterne bør være så korte som muligt; men i visse situationer, bl.a. i forbindelse med vores rapportering til Bruxelles, er det nødvendigt med et balancerende sprog og en kommunikationsform, der også egner sig til dialog med folk syd for alperne.

3. Er anbefalinger et overflødig element i en revisionsrapport?

Nej. De bør dog være klare og præcise samt med mulighed for implementering. I vores tilfælde har den primære reviderede ikke altid mandat til selv at bestemme afbødende handlingsplaner, hvorfor anbefalingerne (henstillingerne) sommetider skal løftes højere op i hierarkiet eller afvente ny regeringsbeslutning. Det er derfor praktisk at have en henstillingsoversigt med revideredes (ledelsens) svar på forventede tiltag.

Bodil Bruhn, Intern Revision, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri

fremmer muligheden for at få budskabet effektivt frem til den reviderede part og få den reviderede part til at forpligte sig over for de påpegede forhold. Angivelse af risici er en vigtig trædesten på vejen til succes.

I forlængelse heraf anbefaler IIA, at revisionsrapportens beskrivelse af observationer og anbefalinger baseres på følgende spørgsmål:

- What should exist?
- What does exist?
- Why the difference exists?
- The impact of the difference?

Jeg vil gå lidt længere og sige, at revisionsrapportens beskrivelse af observationer og anbefalinger bør opbygges efter ovenstående spørgsmål. En sådan struktur vil hjælpe til at give en klar og præcis revisionsrapport, som den reviderede part kan forstå og finde anvendelig. En sådan struktur vil formentlig også betyde, at det vil være umuligt at udarbejde revisionsrapporter på 2 sider.

Som angivet ovenfor anbefaler IIA, at en revisionsrapport indeholder anbefalinger. Men skal anbefalinger gives af revisor? Hvis man spørger Gill Bolton, er svaret klart "nej". Anbefalingerne skal erstattes af handlingsplaner formuleret af den reviderede part. Gill Bolton anbefaler, at de enkelte revisionsanbefalinger diskuteres med den reviderede part, og at den reviderede part fastsætter handlingsplaner og deadlines. I tilfælde af, at den reviderede part ikke har nogen ide

om, hvorledes den konstaterede risiko kan reduceres, kan revisor fremføre sin anbefaling mundtligt. Hvis den besluttede handlingsplan ikke på tilfredsstillende vis reducerer den konstaterede risiko, må revisor tilføje dette.

Hvad er formålet med ikke at afgive anbefalinger? Er det ikke, som så meget andet i revisorverden, bare et spørgsmål om ord? Fordelene er:

- Undgå gentagelser
(Eksempel:
Observation: "Forretningsgangen afspejler ikke de faktiske procedurer."
Anbefaling: "Forretningsgangen skal opdateres."
Ledelsens svar/handlingsplan: "Forretningsgangen vil blive opdateret"
- Kortere revisionsrapporter
- Den reviderede part vil føle sig mere ansvarlig for implementeringen af handlingsplanen, når den reviderede part selv har besluttet den.

Sidstnævnte fordel er den mest væsentlige. Ovennævnte fordele er efter min opfattelse så tungvejende, at revisor bør overveje at undlade at afgive anbefalinger i revisionsrapporter og i stedet i samarbejde med den reviderede part fastlægge en handlingsplan.

Ifølge Gill Bolton er en af metoderne for at nedbringe en revisionsrapport til 2 sider at sætte så mange oplysninger på forsiden som muligt. Dette kan inkludere den periode, hvor revisionen er udført i, den overordnede afgrænsning, en over-

3 rappe spørgsmål/svar

1. Hvilke er de fem væsentligste faktorer bestemmende for en succesfuld revisionsrapport?

De væsentligste faktorer for opnåelse af en succesfuld revisionsrapport kan overordnet set inddeles i 2 kategorier, der hver især fundamentalt skal være til stede for at der kan rapporteres.

Den ene kategori knytter sig til FAKTA - altså det observerede - hvor det fundamentalt set er vigtigt, at observationen er korrekt - herunder at modtageren er enig i, at fakta er korrekt gengivet, observationer skal endvidere fokusere på reel risiko frem for formalia, observationer bør være konkrete og have en god "dybde" frem for at være generelle og overfladiske.

Den anden kategori af faktorer knytter sig til ACCEPT af det rapporterede og er derfor direkte forbundet med opnåelse af succes i rapporteringen - hvis ikke modtageren "accepterer" anbefalingen og oplever den som værdiskabende, kan der ikke opnås succes. Opnåelse af accept kræver til tider en ihærdig indsats fra revisors side - det forudsætter høj kvalitet i rapporten (NUL sjuskefejl), rapporten skal være velformuleret (talesprog - "keep it simple stupid"), revisor skal tænke strategisk og sætte sig i modtagers sted, og ofte er det en god ide at håndbære rapporten til modtageren, frem for blot at fremsende elektronisk.

2. Skal der være en maksimal længde på en revisionsrapport?

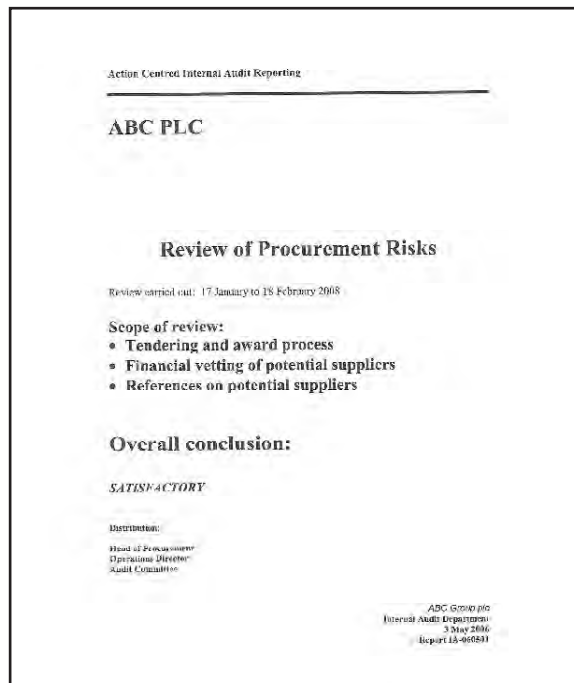
Det er oplagt, at jo længere en rapport er, desto større chance er der for at væsentlige budskaber "drukner" og modtageren køres træt i "revisorsnak". Det skal vi være opmærksomme på. Som tommelfinger-regel bør en rapport indeholde mindst 2 og højst 3 anbefalinger med fokus på de væsentligste (værdiskabende) budskaber, og evt. yderligere forhold bør som udgangspunkt "handles" af mundtligt.

3. Er anbefalinger et overflødig element i en revisionsrapport?

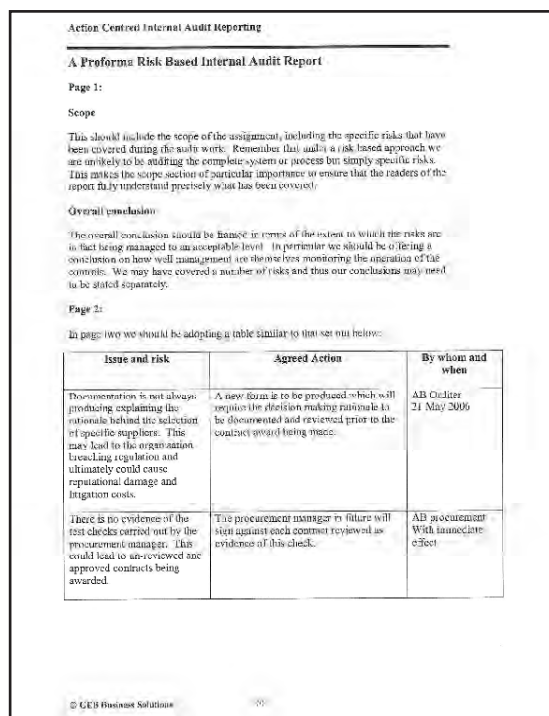
Det er min holdning at anbefalinger er et "must" - Det er min opfattelse at ledelsen forventer af os, at vi er i stand til at komme med forslag til afhjælpning af de kritiske forhold vi rapporterer.

Peer Højlund, Intern Revision, Nykredit

ordnet rating mv. Nedenfor er vist Gill Boltons eksempel på en forside:



Gill Bolton foreslår, at den første side i revisionsrapporten indeholder afgrænsning og konklusion, mens den anden side indeholder en tabel med angivelse af forholdet og risikoen, handlingsplanen samt ansvarlig og deadline. Dette er illustreret i nedenstående eksempel:



Faktorer, der påvirker længden på en revisionsrapport

Efter min opfattelse kan man ikke fastsætte en maksimumlængde på en revisionsrapport. Gill Bolton er fortaler for, at en revisionsrapport ikke må fylde mere end 2 sider. Jeg har også stødt på regler om, at en revisionsrapport ikke må indeholde mere end 10 anbefalinger. Begge kriterier er efter min opfattelse uhensigtsmæssige, idet længden af en revisionsrapport afgøres af flere faktorer, jf. nedenstående liste. På trods af dette mener jeg, at det er korrekt og hensigtsmæssigt at stille efter korte revisionsrapporter, idet det ofte fremmer forståelsen af indholdet i revisionsrapporten.

Faktorer, som bestemmer længden af en revisionsrapport er fx:

- Den reviderede virksomheds udviklingsniveau. Er der tale om en ”ung” organisation, vil antallet af revisionsbemærkninger og -anbefalinger alt andet lige være større, end hvis der er tale om en ”gammel” veletableret organisation. I sådanne situationer kan man diskutere, om revisor skal rapportere alle observationer, eller kun vælge de 10 vigtigste observationer. Svaret på dette afhænger efter min opfattelse af situationen. Fordelen er, at der bliver fokuseret på udbedring af de mest kritiske forhold. Det må dog ikke betyde, at det samlede billede af det reviderede område fremstår mere rosenrødt, end der objektivt er grundlag for. Dog skal revisor være meget bevidst om den revisionsrisiko, som kan optræde for de ikke rapporterede forhold.
- Afgrænsningen for revisionsopgaven. Det er således nemmere at lave en kort revisionsrapport, hvis revisionsområdet er mere begrænset. Et eksempel kunne være, at man i stedet for at revidere ”Back Office Operations” afgrænser opgaven til kun at omfatte ”Corporate Actions”. Jeg er fortaler for revisionsopgaver med et begrænset omfang, til dels fordi det giver mulighed for korte revisionsrapporter, men i særdeleshed fordi det giver mulighed for at afrapportere til den reviderede part inden for rimelig tid efter opstart af revisionen. Imidlertid vil procesrevisioner, hvor man følger en proces på tværs af organisatoriske skel ofte resultere i et mere omfangsrigt revisionsområde.

Konklusion

Selvom jeg er tiltrukket af ideen om korte revisionsrapporter, mener jeg ikke, at længden af en revisionsrapport i sig selv skal være et mål. Revisor må ikke gå på kompromis med kvaliteten af revisionsrapporten, idet det vil betyde, at revisor ikke får udtrykt det rigtige budskab, ikke får budskabet effektivt frem eller påtager sig en revisionsrisiko for forhold,

som ikke bliver rapporteret. Konsekvensen heraf er, at den reviderede part ikke forpligter sig over for de påpegede svagheder og dermed ikke udbedrer dem, hvilket vil betyde, at revisionen tilfører den reviderede part begrænset værdi.

På den anden side er det også vigtigt at overveje indholdet af revisionsrapporterne, idet irrelevant indhold vil have samme nytteløse udbytte. I den forbindelse er det væsentligt at fokusere på reelle risici for den reviderede part samt at undgå gentagelser i revisionsrapporten.

Til sidst kan det konkluderes, at kurset "Action Centred Internal Audit Reporting" gav god inspiration for overvejelse af, hvordan vores nuværende rapporteringsform kan forbedres. Jeg kan derfor anbefale kurset.



Audit Methodology – en faglig afdeling i Intern Revision.



Af afdelingsdirektør Palle Mortensen, senior manager Per G Vøntzel og manager Thomas Groth.

Nærværende artikel giver en kort introduktion til den faglige afdeling "Audit Methodology" (herefter AME) i den interne revision i Danske Bank (herefter Intern Revision). Artiklens primære fokus er de opgaver, som er centrale for implementeringen af en revisionsmetodik, samt de øvrige opgaver, som er naturlige for en faglig afdeling. Artiklen har således ikke til formål at give en nærmere definition af begrebet "intern revision" eller de konkrete krav til indholdet af en revisionsmetodik, da disse bl.a. vil bero på den enkelte revisionsafdelings mandat, som er udstukket af bestyrelsen.

AME omfatter 3 medarbejdere samt en studentermedhjælper.

Baggrund

De trends, som i en post-Worldcom / Enron sammenhæng kan konstateres i form af yderligere revisionsstandardisering, øget detailregulering, forøget fokus på vores virkefelt samt det paradigmeskifte, der er sket fra den tidligere traditionelle risikofordelingsmodel til den mere procesorienterede tilgang til revisionen, vil have en åbenbar afsmittende konsekvens på vores hverdag som interne revisorer, uanset om vi vedgår os en finansiel eller operationel tilgang til revisionsprofessionen.

Der kan derfor argumenteres for, at vi som interne revisorer bør søge vores eksistensberettigelse ved vores unikke placering internt i virksomheden, hvor vi kan give assurance til virksomhedens bestyrelse, revisionsudvalg, direktion og andre interessenter om forhold i virksomheden, hvor intern re-

vision besidder en særlig viden og kompetence. Vi bør derfor være fokuseret på ved såvel planlægning, udførelse og afrapportering af opgaver at kunne godtgøre, at vores funktion tilvejebringer vores interessenter en værdi, som øvrige interne eller eksterne funktioner ikke tilvejebringer.

Hvorledes interne revisionsafdelinger søger deres tilstedeværelse berettiget må efter vores opfattelse bero på den enkelte revisionsafdelings mandat, organisatoriske placering, organisatoriske opbygning, virkefelt, kompetencer mv. I Danske Bank søges intern revisions tilstedeværelse berettiget og synliggjort gennem vores vision ”Three Times One”:

- *that, in the countries where the Bank has considerable activities, Internal Audit is seen by its stakeholders as the leading internal audit department,*
- *that Internal Audit is the natural first choice of provider of independent assessments and assistance relating to internal controls and other similar subjects,*
- *that, in the countries where the Bank has considerable activities, Internal Audit is perceived as the preferred place of work by internal auditors,*

En realisering af vores vision kræver derfor en klar formuleret strategi, en strømlinet og ensrettet revisionsmetode, revisionsværktøjer, samt kompetente medarbejdere. AME indtager i denne sammenhæng en central rolle ved bl.a. at være ansvarlig for udarbejdelsen, implementeringen og vedligeholdelsen af Intern Revisions revisionsmetode samt udarbejdelsen af periodisk afrapportering til direktion, bestyrelse og revisionsudvalg af status på afgivne revisionsanbefalinger.

I det følgende gives en introduktion til de primære opgaver, som håndteres af AME i relation til udarbejdelse, implementering og vedligeholdelse af revisionsmetode samt processen omkring den periodiske afrapportering af status på afgivne revisionsanbefalinger til Intern Revisions primære interessenter.

Revisionsmetode

- udarbejdelse, implementering og vedligeholdelse

I Funktionsbeskrivelsen for Intern Revision er det bl.a. an-

ført, at Intern Revision er ansvarlig for revisionen af inden- og udenlandske virksomheder i Danske Bank koncernen. Endvidere fremgår det, at revisionen skal udføres i overensstemmelse med god revisionskik og i henhold til revisionsaftalen mellem ekstern revision og revisionschefen. Funktionsbeskrivelsen og arbejdsdelingen mellem intern og ekstern revision nødvendiggør således, at det arbejde, som Intern Revision udfører i relation til revisionen af Danske Bank koncernens årsrapport, udføres i henhold til de samme revisionsstandarder, som den eksterne revisions arbejde er underlagt. Som følge heraf udføres alt arbejde for så vidt angår revisionen af Danske Bank koncernens årsrapport efter de finansielle revisionsstandarder fra FSR .

Der blev i 2007 implementeret en selvstændig funktion (AME), som skulle forestå og iværksætte udarbejdelsen af en revisionsmetodik, der i højere grad skulle indeholde Intern Revisions egen fortolkning af revisionsstandarderne. Dette har bl.a. til formål at sikre en mere ensartet tilgang til det paradigmeskifte, som var sket med internationalisering af revisionsstandarderne samt sikre, at fortolkningen af standarderne blev målrettet mod, at revisionen af en finansiell virksomhed i nogen grad afviger fra revisionen af eksempelvis en produktionsvirksomhed. Endvidere eksisterede et ønske om at sikre, at alle revisorer i Intern Revision uanset lokation eller ansvarsområde havde samme metodiske tilgang til revisionen af den finansielle årsrapport. Hvilket yderligere er aktualiseret i takt med, at koncernen har øget sine aktiviteter i udlandet, senest ved opkøbet af Sampo Bank i 2006.

Det blev tidligt i processen besluttet, at revisionsmetoden skulle have et internationalt fokus med de tilføjelser, som var nødvendige som følge af given dansk lovgivning og/eller de særegne danske revisionsstandarder. Arbejdet med at udvikle revisionsmetoden, som blev igangsat i 2007, vil omfatte en involvering af en bred kreds af medarbejdere i Intern Revision ved deltagelse i diverse projektgrupper. Endvidere har der gennem projektforløbet været afholdt møder med den eksterne revision med det formål at sikre, at der er den ønskede sammenhæng til ekstern revisions metoder og processer.

På denne baggrund er der iværksat en proces, hvor AME er omdrejningspunkt med reference til en styregruppe, som bl.a. giver feedback på udarbejdede audit policies m.v., ligesom nedsatte arbejdsgrupper er tiltænkt en central rolle i forbindelse med udarbejdelse af bl.a. standard arbejdsrapporter.

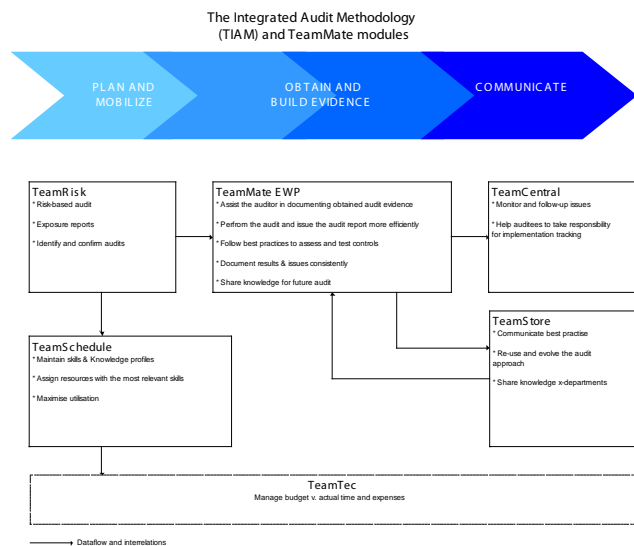
1 God revisionskik er en del af det overordnede begreb god revisorskik jf. Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder (lov nr. 468 af 17. juni 2008).

2 Foreningen af Statsautoriserede Revisorer

Revisionssystem til understøttelse af revisionsmetodikken
 En central grundpille for anvendelsen af revisionsmetodikken er, at den understøttes af et revisionsværktøj, der indeholder samme struktur som metodikken. Intern Revision besluttede tilbage i 2004 at implementere et nyt standard revisionssystem til planlægning, gennemførelse og dokumentation af vores revisionsopgaver. Endvidere blev det besluttet at tage et egenudviklet anbefalingssystem i brug til registrering, rapportering samt opfølgning på afgivne revisionsanbefalinger. Anbefalingssystemet indtager en central rolle i relation til Intern Revisions periodiske afrapportering på status på afgivne revisionsanbefalinger overfor Intern Revisions primære interessenter.

Anvendelsen af et standard revisionssystem kræver i sagens natur, at der foretages en række nødvendige tilpasninger således, at systemet afspejler revisionsprocessen i Intern Revision. Herunder at systemet kan håndtere det dokument flow, de øgede krav til dokumentation og arkivering af revisionsbeviset samt opbygningen og strukturen i revisionsmetodikken.

Nedenfor ses denne sammenhæng illustreret:



For nærværende anvendes modulerne TeamMate EWP samt TeamStore. TeamCentral er planlagt til at være fuldt implementeret i november 2008 som erstatning for vores eksisterende egen udviklede anbefalingssystem. Den videre implementering af de øvrige moduler er fastlagt i en Business Plan. Det er AME's ansvar, at det anvendte revisionssoftware understøtter vores valgte revisionsmetoder, hvorfor vi har det overordnede ansvar for planlægningen af arbejdet med at implementere yderligere moduler.

Afrapportering af revisionsanbefalinger

Som en naturlig del af arbejdet med revisionsmetodikken er der etableret et koncept for løbende ledelsesrapportering, hvis hovedformål er at præsentere den aktuelle status på fremdriften i arbejdet med vores revisionsrapporter og –anbefalinger på en overskuelig måde for koncernens øverste ledelse.

En revisionsopgave afsluttes med en revisionsrapport bestående af en hovedrapport, der bl.a. indeholder en rating af kontrolmiljøet i det reviderede område, og et bilag med observerede forhold. I bilaget indgår desuden en beskrivelse af den risiko, som er forbundet med det enkelte forhold, og de anbefalinger, som er afgivet til afhjælpning heraf. Hver anbefaling er prioriteret fra 1 til 3, hvor 1 gives til forhold med høj risiko/væsentlighed, og hvor der efter vores vurdering er behov for umiddelbar handling fra ledelsens side.

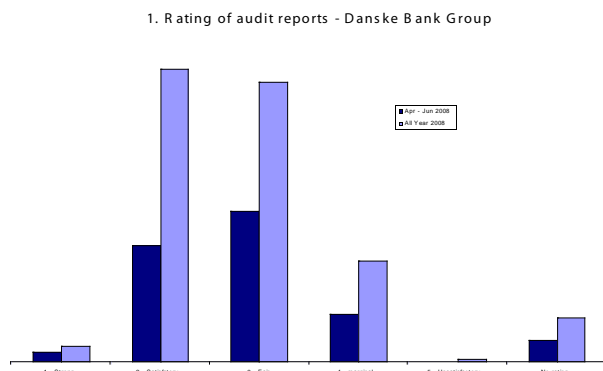
Hvert kvartal udarbejdes der til koncernens øverste ledelse en tværgående oversigt over afsendte revisionsrapporter kategoriseret efter hvilket forretningsområde, der har modtaget revisionsrapporten, og hvilken rating der er givet. Endvidere præsenteres en status for de væsentligste revisionsanbefalinger (prioritet 1 og 2) via diagrammer, der sammenholder udviklingen i antallet af nye anbefalinger i forretningsområderne fra det seneste kvartal med det samlede antal udestående anbefalinger for det enkelte forretningsområde. Endelig præsenteres en oversigt over fordelingen af revisionsanbefalinger, der er ældre end 1 år.

Disse kvartalsvise oversigter leveres tillige som input til møderne i koncernens komité vedr. operationelle risici. De væsentligste anbefalinger bliver endvidere rapporteret og opsummeret til Bestyrelsen via vores revisionsprotokol.

Ved udgangen af 1. og 3. kvartal leverer vi en udvidet kommenteret udgave af oversigterne over rapporter og anbefalinger til Direktionen. I denne "Semi-annual report" får de områdeansvarlige revisorer mulighed for at give en overordnet verbal beskrivelse af konstaterede forhold og eventuelle trends/faresignaler inden for det pågældende område, som ledelsen efter revisionens opfattelse skal have særlig fokus på.

Data til brug for denne type rapportering har baggrund i, at der årligt udsendes ca. 400 revisionsrapporter indeholdende mere end 1500 anbefalinger. Nedenstående figur er et eksempel på et diagram fra vores seneste ledelsesrapportering pr. 30. juni 2008, der viser revisionsrapporternes fordeling på

de forskellige rating kategorier. Rapporter i kategorien ”No rating” er typisk rapporter af særlige forhold konstateret på ad hoc basis, hvor vi ikke giver en karakter til det etablerede kontrolmiljø i bestemt område.



Øvrige opgaver med relation til implementeringen af revisionsmetodikken.

Sharepoint

Et væsentligt element i implementering af en revisionsmetodik er at sikre tilgængeligheden til metodikken. Intern Revision valgte efter en længere udvælgelsesproces at tage Microsoft værktøjet ”Sharepoint” i brug. Værktøjet har bl.a. de fordele, at det giver overblik over viden og opgaver i ét medie, det har integration til Microsoft Office pakken, og det er webbaseret. Metodikken vil således blive tilgængelig via Sharepoint med mulighed for bl.a. at etablere hyperlinks til revisionssystem og øvrige dokumenter og websites.

Nyhedsbrev

FOCUS newsletter er et internt nyhedsbrev, som udsendes ca. 10 gange årligt til alle interne revisorer i Danske Bank (150 revisorer i Danmark og 50 revisorer i udlandet). Artiklerne i FOCUS omhandler seneste nyt inden for revision, regnskab og bogføring, og derudover medtages andre emner med interesse for den interne revision og bankforretning. Som oftest indeholder artiklerne direkte links til kilder og dokumenter på internettet således, at læseren sikres en nem adgang til uddybende informationer. AME er redaktører og har ansvaret for at koordinere med øvrige bidragsydere omkring de relevante emner, som skal medtages i nyhedsbrevet.

Øvrige opgaver

AME er, udover de opgaver som er direkte forbundet med implementeringen af en revisionsmetodik og afrapportering af status på afgivne revisionsanbefalinger, ansvarlig for en række øvrige opgaver, der grundet deres karakter ligger inden for en faglig afdelings naturlige arbejdsfelt. I det følgende

gives en kort introduktion til, hvilken type opgaver der her tænkes på.

Etisk notat

Det påhviler AME at ajourføre Intern Revisions notat om ”Etisk adfærd i Intern Revision”. Notatet indtager en central rolle i forhold til at angive retningslinjer omkring Integritet, Objektivitet, Professionel kompetence og fornøden omhu, Fortrolighed samt Professionel adfærd. Der er tale om en principbaseret begrebsramme, hvorfor den enkelte medarbejder skal bedømme overholdelsen af denne, og hvis man uforvarende kommer til at overtræde reglerne, skal overtrædelsen vurderes i samarbejde med nærmeste foresatte og AME for en vurdering af, om grundlæggende principper er overtrådt vurderet ud fra forholdets natur og betydning. Kendskabet til notatet sikres ved at områdeledere, evt. med assistance fra AME, gennemgår notatet på afdelingsmøder m.v.

Review af erklæringer

Intern Revision har implementeret kvalitetsstyringsprocedurer omkring afgivelsen af revisorerklæringer. Disse procedurer skal tilsikre, at Intern Revisions medarbejdere overholder professionelle standarder og lovgivningens krav, og at erklæringerne er målrettet og afpasset til omstændighederne. Alle erklæringer skal, inden de underskrives, til gennemgang hos AME. Erklæringerne har på dette tidspunkt undergået en kvalitetssikring i det enkelte område. AME’s ansvar er derfor at påse, at de grundlæggende principper og formalia er overholdt.

Benchmark undersøgelse – ERFA-udveksling med andre revisionsafdelinger

Intern Revision har etableret samarbejde vedr. ERFA-udveksling på flere forskellige områder. Det vil typisk være de revisionsansvarlige for de forskellige områder, der deltager i disse ERFA-aktiviteter, men AME har nogle praktiske opgaver i forbindelse med koordinering og administration af samarbejdet. Senest har Intern Revision været driver for en benchmark undersøgelse af interne revisionsafdelinger i større europæiske finansielle virksomheder og arrangeret en konference/workshop, hvor undersøgelsens resultater skal præsenteres og diskuteres.

**Nye medlemmer
fra 20. august 2008 – 25. november 2008**

Actavis

Søren Peter Thomsen

A. P. Møller-Mærsk

Dan Otzen

Berlingske Media

Michael Nørby

BRFkredit

Gitte Egelund Nymann

Carlsberg

Claus Winkler-Jacobsen

Copenhagen Business School

Caroline Aggestam-Pontoppidan

Danske Bank

Zenia Hansen

Mikkel Berntsen

Leif Kilsmark

Deloitte

Leif Zilmer

ebh | bank a/s

Gitte Nielsen

Ernst & Young

Kristina B. Thomsen

GF Forsikring A/S

Arnt Sørensen

Internal Audit Office of UNOPS

Mark Fitzgerald

Agustinus Mangampa

Sami Jezrawi

Kambou Aboubakar Fofana

Sunil Chander

Linkin ApS

Tomas Thobias Hellum

Post Danmark

Nina Gunn Bredahl Thomsen

Salling Bank

Tue Brink Steinmeier

Sydbank

Jane Petersen

”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:
Anette Kaufmann Laursen,
☎ 33 33 41 33
e-mail: anette.laursen@nordea.com

