

# INFO

Foreningen af Interne Revisorer

Nummer 42 | September 2009 | 14. årgang



**Tema: Besvigelser**

## INFOs redaktion:

### Ansvarshavende redaktør:

Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther

☎ 35 47 78 97

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

Alm. Brand

## Øvrig redaktion:

Internal auditor Mikkel Dyhr Gadegaard

☎ 44 44 88 88

E-mail: [mdyg@novonordisk.com](mailto:mdyg@novonordisk.com)

Novo Nordisk

Senior audit manager Lars Geisler

☎ 44 55 93 08

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

Nykredit

Chefkonsulent Diana Holm

☎ 32 95 15 39

E-mail: [dih@fm.dk](mailto:dih@fm.dk)

Finansministeriet

Senior Internal Auditor Michael Wikkelsø Håkan

☎ 33 33 28 45

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

Nordea

Revisionschef Louise Claudi Nørregaard

☎ 33 74 80 13

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

PensionDanmark

Audit director Birgitte R. Svenningsen

☎ 39 77 41 30

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

Saxo Bank

## Næste nummer

INFO 43 udkommer i december 2009.

Tryk: INFO trykkes hos Schultz Grafisk, Albertslund.

ISSN: 1903-7333 (Trykt version).

ISSN: 1903-7341 (Elektronisk version).

## Indlæg til INFO

Artikler i INFO honoreres med en vingave.

Forsidefoto: Ole Svenningsen.

## Redaktionens adresse:

Alm. Brand A/S

Foreningen af Interne Revisorer (IIA)

Att: Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther

Midtermolen 7

2100 København Ø.

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

## Indhold:

Leder.....	1
Nyt fra bestyrelsen.....	2

## Artikler

Uddannelsesaktiviteter.....	3
Internal Audit Backstage – Behind the scenes with an Audit Department in the United Nations .....	4
Datadreven revision i.f.m. afdækning af besvigelser .....	5
2009 International Conference, Johannesburg, South Africa.....	6
Årskonference 2009.....	8
Revision af besvigelser i finansielle virksomheder .....	10
Hvad har vi lært af IT Factory sagen?.....	17
Forsikringssvindler .....	21
Screening for fraud.....	24
Procesvinklen på fraud .....	26
Skæringen mellem Intern revision og Compliance.....	29
Nye medlemmer fra 19.03 til 28.08.2009 .....	34
”Bagsmækken” .....	36



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

## Flere besvigelsessager i Danmark – hvad blev der af tilliden?



*Af Kurt Hungeberg, Corporate Vice  
President i Group Internal Audit,  
Novo Nordisk A/S*

Antallet af besvigelsessager er stigende i Danmark og ofte beskriver medierne en ny besvigelsessag. Oprulningen af, hvorledes Stein Bagger begik bedrageri i IT Factory var en føljeton, som vi hver dag ventede spændte på at høre næste del af. Jeg var udstationeret som revisor i USA i perioden 2000 – 2002, hvor jeg ofte stødte på besvigelsessager og når jeg fortalte om disse hjemme i Danmark, sagde alle, at det ikke kunne ske i Danmark, for vi har en helt anden kultur.

Den danske kultur har altid bygget på tillid til mennesker, hvor vide beføjelser ofte gives til medarbejdere og ledelsen har tillid til, at alle arbejder i samme retning efter de samme værdier. Siden 2002 er antallet af besvigelsessager dog steget i Danmark, men mange virksomheder har haft en tendens til ikke at anmelde sagerne til politiet, da man helst vil ordne det internt og ikke offentliggøre, at man har haft et svagt kontrolmiljø i virksomheden.

Besvigelser spænder over et bredt felt fra misbrug af aktiver (f.eks. tyveri og underslæb), regnskabsmanipulation, leverandørbesvigelser til korruption. En virksomhed er nødt til at have et godt kontrolmiljø omkring disse områder og en intern revision spiller en stor rolle i at sikre kontrolmiljøet og påpege huller.

Intern revision medvirker i mange virksomheder i interne undersøgelser af modtagne tips om mistanke om besvigelser (f.eks. gennem et whistleblower-system) eller opdager konkrete besvigelser og er med til at sikre et godt kontrolmiljø for at imødegå besvigelser gennem de daglige revisionsarbejder. Derfor har vi i dette nummer af INFO valgt at beskrive en række problemstillinger omkring besvigelser.

Thomas Hjortkjær Petersen og Louise Ejsing fra Deloitte lægger ud med at beskrive revisors arbejde omkring besvi-

gelser i forbindelse med revision af årsrapporten. Revisors arbejde bygger på en konkret vurdering af risikoen for besvigelser. Særligt omsætningen er i fokus, hvilket er klogt, da en række udenlandske virksomheder i de senere år har måttet tilrette tidligere aflagte regnskaber som følge af store fejl i tidligere offentliggjorte omsætningstal. Forfatterne giver en række gode praktiske eksempler på revision mod besvigelser især finansielle virksomheder.

Birgitte Rousing Svenningsen fra Saxo Bank anmelder en række af de aktuelle bøger om IT Factory, hvor hun bl.a. konstaterer, at en række interessenter ikke var bekymrede, da IT Factory havde et cash flow som bevis for, at der var en aktivitet – dog skabt gennem leasingkarrusellen. Dette må give anledning til overvejelser også hos revisor, mens virksomhederne må revurdere deres opfattelse af behovet for baggrundstjek af medarbejdere ved ansættelser. Hun beskriver også, at mange virksomheder ikke anmelder besvigelsessager til politiet, hvorfor en fratrådt medarbejder blot kan gå til et nyt job og lave det samme.

Brian Egested er skadechef i Alm. Brand og giver i sin artikel et spændende indblik i sager om forsikringssvindel, som han har set eller medvirket til opklaringen af. Han fortæller også om opbygningen af en ”svindelafdeling” i Alm. Brand, hvor mange specialister er ansat til at afdække de ofte komplicerede sager. Hans afdelings ”besparelsesresultat” viser dog tydeligt behovet for at udføre grundige interne undersøgelser ved mistanker om svindel.

Carsten Lund fra Nordea giver et spændende indblik i personprofilen af en medarbejder, der begår bedrageri i et pengeinstitut. Han beskriver også nogle af de initiativer, som kan iværksættes for proaktivt at identificere besvigelsessager samt nogle tips til alle, der er involveret i at udføre interne undersøgelser.

Kim Søndergaard, BEC og Malcolm Theakston, Nykredit fortæller i en artikel deres holdning til ledelsens ansvar for løbende at vurdere besvigelserisici og etablere et godt kontrolmiljø ved udvikling af procedurer og etablering af nye retningsprocesser og IT systemer.

Louise Byssing fra Danske Bank giver til slut sin opfattelse af skæringen mellem en virksomheds compliance funktion og den interne revision. I artiklen er der taget udgangspunkt i arbejdsopgaverne for en compliance funktion i en finansiell virksomhed, der efter min mening ikke er væsentlig forskel-

lig fra en ikke-finansiell virksomhet. En compliance funktion udarbejder en risikovurdering og fastlægger på baggrund heraf rammer og procedurer, mens den interne revision evaluerer om systemerne og procedurerne er passende, effektive og efterleves i organisationen. Artiklen beskriver på

en fortræffelig måde behovet for et tæt samarbejde mellem disse to enheder.

Velkommen til et spændende nummer om besvigelser og god læselyst.

## Nyt fra bestyrelsen



*Af Poul-Erik Winther,  
koncernrevisionschef Alm. Brand*

Bestyrelsen har hen over sommeren arbejdet med foreningens erfagruppestruktur. Det er bestyrelsens opfattelse, at de fleste erfagrupeer fungerer med et tilfredsstillende fagligt og socialt udbytte. Alle medlemmer, der deltager i en erfagruppe, er blevet bedt om tilbagemelding, såfremt der er ønsker til ændringer mv. De modtagne ønsker om ændringer til grupperne er implementeret i gruppesammensætningen, jf. orienteringen herom, der er udsendt af foreningens formand den 19. august 2009. Endvidere bliver det løbende vurderet, om der er ændringsbehov eller behov for oprettelse af nye erfagrupeer, der adresserer specifikke emner eller områder som f.eks. MiFID.

Der er indgået en konsulent aftale med Ole Larsen, tidligere revisionschef i A.P. Møller – Mærsk A/S, til løsning af forskellige faglige projektopgaver. Ole Larsen's første opgave har været at udarbejde oplæg til paradigmer for revisionsudvalg i henholdsvis en finansiell virksomhed og et børsnoteret selskab. Der er tidligere udarbejdet en række paradigmer i foreningen. Bestyrelsen vil vurdere disse med henblik på behov for opdateringer mv.

Som de fleste formentlig har observeret, er der indført et gebyr på 150 kr. for deltagelse i gå-hjem møder. Møderne har

hidtil været gratis, men bestyrelsen har konstateret, at der ved hvert møde er en del medlemmer, der tilmelder sig og som efterfølgende ikke dukker op. Ved indførelse af deltagergebyr forventes der en større fremmødeprocent.

ECIIA afholder i år konferencen i Rom, jf. omtalen her i bladet. Sidste år var der omkring 20 medlemmer, der deltog i ECIIA konferencen via den af foreningen arrangerede fællestransport. Såfremt der er opbakning til dette blandt foreningens medlemmer, vil Udvalg for internationale forhold arrangere fællestransport til Rom.

Bestyrelsen har afholdt en strategidag med henblik på opfølgning på de igangsatte initiativer, samt prioritering af indsatser for 2009/10. Der vil fortsat være stor fokus på medlemmernes kompetencer, som søges efterkommet af foreningens brede udbud af kurser mv. Et andet tema er kendskabet til foreningen og til intern revision, dels blandt beslutningstagerne men også i forhold til fremtidige medarbejdere i intern revision, bl.a. studerende på landets handelshøjskoler.



### Bestået eksamen

Johan Ernst Arnesson, PWC har bestået CIA-eksamen. Foreningen ønsker ham til lykke!

## Uddannelsesaktiviteter

Foreningen udbyder en række gå-hjem møder, kurser og konferencer. Disse planlægges løbende og den mest opdaterede information herom findes på foreningens hjemmeside [www.iaa.dk](http://www.iaa.dk) under rubrikken ”Uddannelse”. Tilmelding til arrangementer foretages tillige på hjemmesiden.

Blandt de mange tilbud i dette efterår kan specielt fremhæves, at foreningen igen i år vil arrangere fælles rejse til ECIIAs konference, og at foreningen har hjemtaget yderligere et kursus fra MIS Training.



### ECIIAs konference i Rom

**29.-30. oktober 2009**

Foreningen arrangerede sidste år fælles rejse til ECIIAs konference i Berlin, og ca. 20 medlemmer tog imod dette tilbud. ECIIA afholder den 29. og 30. oktober sin årlige konference i Rom med temaet ”Global assurance: Oversight and Insight to Risk and Opportunities”. Der er mulighed for at læse meget mere om konferencen på <http://eciiaconference2009.com>.

Foreningen vil igen i år tilbyde medlemmerne muligheden for at rejse sammen til konferencen. Der indhentes pt. tilbud fra rejseselskaber. Såfremt du er interesseret i at benytte denne mulighed og med overvejende sandsynlighed deltager i konferencen, bedes du kontakte Ralph Bengtsson på [rabe@berlingske.dk](mailto:rabe@berlingske.dk).

Tilmelding til selve ECIIA konferencen skal ske individuelt på ECIIA's hjemmeside [www.eciiaconference2009.com](http://www.eciiaconference2009.com).

### Detecting & Preventing Fraud & Corruption

**9.-10. november 2009**

I samarbejde med MIS Training afholder foreningen et kursus om afsløring og forebyggelse af besvigelser. Kurset forløber over to dage med Nigel Iyer som instruktør. Kurset afholdes på engelsk og omhandler bl.a.:

- Understand and anticipate the fraud and corruption scandals which might strike at any time
- Beat the whistleblower to finding the RED FLAGS of fraud and corruption using a pre-emptive Health Check
- Design a preventative strategy to increase an organisation's resistance to fraud and corruption
- Develop and roll out an effective anti-fraud and corruption awareness campaign which raises the whole organisation's ability to prevent and detect fraud.

Tilmelding til kurset kan ske på foreningens hjemmeside [www.iaa.dk](http://www.iaa.dk).

## Internal Audit Backstage – Behind the scenes with an Audit Department in the United Nations



*Gå-hjem møde 21. april 2009 af CIA, CCSA Aude Simon, GE Money Bank*

IIA was invited to UNOPS last April and benefited from an interactive discussion around the role of Internal Audit in the United Nations organisations.

IIA Denmark members were invited by Mark Fitzgerald, Head of Internal Audit at the United Nations Office for Project Services (“UNOPS”) that has its global headquarters in Copenhagen. The objectives of the meeting were to present the way internal audit is integrated in the United Nations organisation and to share the experience of setting up a new internal audit office within a United Nations organization. The discussion highlighted the similarities and the differences between internal audit practices in an international United Nations environment and the private corporate sector.

### The United Nations in Denmark

**Mark Fitzgerald** presented the various organizations of the United Nations with presence in Denmark - the UNOPS, UNICEF, WHO, UNDP and UNFPA.

**UNOPS** was created in 1973 as a department within UNDP and became an independent organization in 1995. Its purpose is to serve other United Nations and non-United Nations organizations – providing services of project management (technical assistance & monitoring), procurement (goods, services, contracts), human resource management (recruitment of UN personal) and other common services (facility management).

Contrary to the other United Nations organizations, UNOPS is a self-financing organization that does not receive core funding from the United Nations or the member states. UNOPS charges for its services directly to those organizations it serves. The organization is responsible for its own budget.

**Internal Audit in the United Nations** - The Internal Audit Office in UNOPS is a full part of the governance

structure. It is a relatively new function that was set up in April 2008. It cooperates and works in parallel with the already existing United Nations Board of Auditors, acting as external auditors.

### The set up of an Internal Audit function in UNOPS -

The Internal Audit Office was designed following the guidelines & principles of the IIA. The roles and responsibilities of the Internal Audit function are integrated in a charter, with a specific mandate given by the UNOPS Executive Board. Its mission is to 1) provide independent & objective assurance advice to UNOPS management on its operations, 2) enhance risk management, control and governance and 3) improve accountability for results.

### Internal Audit execution

**Project Audits** – The UNOPS Internal Audit Office spends a significant amount of its time and resources managing audits of projects as compared with internal audits of UNOPS offices and functions. This is explained by the fact that assurance is now required by donors, clients and third parties – Assurance that the funds allocated to the projects have been spent for the purpose for which they were authorized.

**Add value** – An additional priority for the Internal Audit Office is to add value to the clients and to the UNOPS organization. The consulting approach around controls, risk management and the advisory services have been appreciated. They have created a platform for positive collaboration with internal auditors. As Mark Fitzgerald says: “Audit is not a fault finding exercise. Audit goes beyond non-compliance. It identifies the reasons for the non-compliance in order to make recommendations for improving the control system”.

### Specificities of the Internal Audit function in UNOPS

**Risk Assessment** – The approach chosen by UNOPS Internal Audit Office is to manage the IA function through a risk-based approach. Similarly to any organisation, private or public, at the core of the approach is the Risk Assessment. Sunil Chander, Senior Auditor at UNOPS, presented the deployment of the risk assessment used by the Internal Audit Office in UNOPS, and explained how risk evaluations and assessments are conducted on a yearly basis.

**Operational challenges** – If the principles for managing Internal Audit and for adhering to the IIA principles are similar to those in the private corporate sector, the UNOPS

Audit team faces specific challenges. The United Nations clients operate in challenging environments (post conflict and fragile states) and therefore the UNOPS audit execution faces increased complexity. These challenges are reflected in the audit missions and their complexity.

**Leveraging third party professional services** – As a reflection of the global presence and activities of UNOPS in the world, the audit team relies on local third party audit firms, who then in turn work on behalf of the UNOPS Internal Audit Office and follow their policies and procedures, including the use of International Standards on Auditing.

The team based in Copenhagen consists of 5 people – from all different nationalities. Their role is to provide support and coordination and be responsible for the overall assurance given to the Executive Board of UNOPS.

#### Conclusion

All in all, the meeting at UNOPS was an eye-opener and an opportunity to understand how the Internal Audit mission is executed in the UN organization – with its similarities and some differences vs. the private sector. Personally, I remember leaving the meeting thinking how great it is to be able to align IIA principles to support World Peace.

## Datadreven revision i.f.m. afdækning af besvigelser



*Gå-hjem møde 18. juni 2009,  
af Mette Toft Mortensen, Nykredit*

Til foreningens gå-hjem møde i juni måned var anvendelse af datadreven revision i forbindelse med afdækning af besvigelser på programmet. Det blev en interessant eftermiddag med en række rigtig gode indlæg om baggrunden for, værktøjer til og praktiske eksempler på revision af området.

Indledningsvis fortalte Kim Stormly Hansen fra Intern revision i Nykredit og Rainer Petersen fra Grant Thornton om grundlaget for datadreven revision af besvigelser. Indlægget havde fokus på de værn de enkelte virksomheder har mulighed for at etablere for at hindre besvigelser samt på en gennemgang af udvalgte krav i revisionsstandard IAS 240.

Foreningen havde endvidere inviteret Jacob Hallager og

Lars Berthelsen fra SAS Institute til at orientere om de muligheder, der er for udvikling og anvendelse af software rettet mod besvigelser og u hensigtsmæssig adfærd. Vi fik en interessant orientering om deres erfaringer på området, som blev rundet af med en gennemgang af et konkret eksempel på anvendelsen af datadreven revision i forbindelse med ”Svind i kasselinien”.

Eftermiddagen blev afsluttet med et indlæg af Arne List fra intern revision i BRF, hvor han fortalte om BRF’s erfaringer med anvendelsen af datadreven revision. Indlægget omfattede bl.a. en gennemgang af processen i forbindelse med revision af ”Anvendelsen af virksomhedskreditkort”, samt hvordan BRF med stor succes har fået datadreven revision implementeret som et naturligt led i den løbende revision via faste tilbagevendende dataudtræk.

Budskabet for dagens gå-hjem møde må være en anbefaling om, at vi får taget hul på anvendelsen af datadreven revision. Et godt råd fra Arne List var i den forbindelse: Begynd med mindre afgrænsede opgaver, så er det knap så svært at få startet op.

Plancher fra de enkelte indlæg kan hentes på IIA’s hjemmeside.

## 2009 International Conference, Johannesburg, South Africa, 10. – 13. maj 2009



af vicerevisionschef Kim Stormly Hansen, Nykredit

Konferencen blev åbnet af Professor Mervyn E King SC med indlægget "The Future for Internal Audit". Prof. King er blandt andet formand for the King Committee on Corporate Governance in South Africa. Nøgleordet i indlægget var "Sustainability", som vel bedst kan oversættes med bæredygtighed, og hovedbudskabet var, at en virksomheds værdi er meget tæt forbundet med dens image. Et andet budskab var, at intern revision vil få en større og større rolle i relation til strategiske forhold og governance.

Konferencen omfattede følgende generelle indlæg:

- The Future for Internal Audit
- The Importance of internal controls at a global company in the IT-Sector
- Embracing risk whilst ensuring success through effective control
- Internal Audit, A Strategic Asset
- Risking it all, (Paneldiskussion)
- Business Integrity
- Engineering Organizational Value
- Managing 2010 World Cup Risk
- What you say without speaking
- Lessons from the future

samt 8 tracks:

1. Best Practices
2. Risk Management
3. Soft skills
4. IT
5. Fraud
6. Public Sector
7. Governance
8. Emerging Issues

Indlægget Internal Audit, A Strategic Asset blev holdt af



Kathryn McLay, Chairman, IIA Australia og CAE, Woolworths (Australia). Et af de forhold Kathryn beskrev, var hendes første kontakt med et Revisionsudvalg, og hendes oplevelse af, at der var en stor forventningskløft mellem hvad udvalget ønskede at tale om, og hvad intern revision havde forberedt sig på – ikke mindst forventningen til behandlingsdybden, som oversteg, hvad Kathryn havde forventet. Disse oplevelser vil være værd at have in mente for de danske revisionschefer, som i 2009 skal i kontakt med et revisionsudvalg for første gang. Kathryn McLay fremhævede endvidere vigtigheden af at deltage i denne eller lignende konferencer, som var hendes primære inspirationskilde i relation til "revitalisering" af revisionsafdelingen.

Paneldiskussionen Risking it all var bygget op om en film, som kort fortalt beskrev en situation, hvor en ledelse / bestyrelse var stillet overfor et muligt bedrageri. Der var udarbejdet 2 afslutninger på filmen. Den ene, hvor man vælger at tro på den ledende medarbejder, som var under mistanke, og en, hvor man iværksatte yderligere undersøgelser. Jeg tror, at mange bestyrelser kunne have gavn af at se denne film.

Som Liverpool fan var indlægget Managing 2010 World Cup Risk noget af en fuser. Indlægget blev holdt af Gary Bailey, medlem af organisationskomiteen og tidligere målmand på det engelske landshold og en eller anden klub, som hedder Manchester United. På et tidspunkt spørger han "are there any Liverpool fans amongst the audience?". Jeg springer, sammen med 300 andre, op fra stolene og hujer, hvorefter han tørt konstaterer "you'll better hold on to the coffee cup you get at the break, because it will be the only cup you guys will be holding this year". På den mere alvorlige side var arrangørernes største bekymringer i forbindelse med afholdelse af World Cup, kriminalitet og transport.

I forbindelse med Dr Woolf Solomon's indlæg om "What you say without speaking" blev der påpeget noget, som vi



måske alle godt ved, men sjældent er opmærksomme på, nemlig at under 20% af det modparten opfatter, er det vi siger. Det er primært tonefald og kropssprog, der bliver lagt mærke til.

I de "trackindlæg", jeg overværede, var der specielt ét forhold, der bekræftede en holdning jeg længe har haft. Dr Sridhar Ramamoorti, partner i Grant Thornton, har deltaget i COSO's monitoring project, som har til formål at producere en vejledning til dette lag i COSO kuben. Et af hans væsentligste budskaber var, at monitorering ikke nødvendigvis forudsætter et stort apparat med mange ansatte og systemmæssig understøttelse. Monitorering kan grundlæggende beskrives i følgende eksempel:

1. Der udarbejdes en afstemning
2. En anden person gennemfører en tilpas detaljeret gennemgang af den udførte afstemning

altså hvad vi kunne kalde en sidemandskontrol.

Dr Ramamoorti påpeger endvidere, at en kontrol i nogle tilfælde gennemløber følgende faser:

1. Afstemningen udarbejdes
2. Ledelsen tester afstemningen
3. Afstemningen sidemandskontrolleres
4. Ledelsen tester sidemandskontrollen
5. Revisor tester afstemningen
6. Revisor tester sidemandskontrollen

Dette set up er nok ikke så ualmindeligt, som man skulle tro. Budskabet er, at såvel ledelse, som revisor, bør fokusere på sidemandskontrollen.

Der var ca. 2.100 deltagere på årets internationale konference, noget færre end forventet. Det var især tydeligt, at mange af vores amerikanske kollegaer havde valgt at spare lidt på uddannelsesbudgettet, hvorimod der var stor deltagelse fra det afrikanske kontinent. Næste år bliver konferencen afholdt i Atlanta, Georgia, USA, 6. – 9. juni 2010.



## Årskonference 2009

IIA's årskonference 2009 fandt sted på Munkebjerg Hotel den 25. til 27. maj 2009. Over 140 deltagere mødte forventningsfuldt frem og der var mange spændende ting på programmet. Den økonomiske krise, som vi oplever omkring os, havde også påvirket de berørte emner.



Dels var der indlæg, der direkte berørte krisen. Lasse Nyby, Spar Nord kortlagde udviklingen i den finansielle sektor i de seneste år. Finn Østrup tog tråden op og anskuede den finansielle krise i både et historisk og et internationalt perspektiv, og journalisterne Thomas G. Svaneborg og Niels Sandøe, Jyllandsposten, fortalte om det arbejde der lå forud for deres artikelserie "Det store ejendomsspil". Et krisetegn er øget afdækning af besvigelsessager, hvilket Lars Bo Langsted, Aalborg Universitet behandlede under emnet "Aktuelt vedrørende besvigelser".

I krisetider er der en tendens til, at offentligheden øger fokus på god selskabsledelse og revision. Dette var også afspejlet i programmet for konferencen. Finn L. Meyer, KPMG, gennemgik udviklingen i "God corporate management". Erik Holst Jørgensen, Deloitte orienterede om nyt fra revisorbranchen, herunder revisionskomiteer. Lars Nørby Johansen fortalte om "Erfaringer fra revisionskomiteen i Dong. Desuden havde N.E. Nielsen, Bech-Bruun et indlæg omkring sine forventninger til revisor.



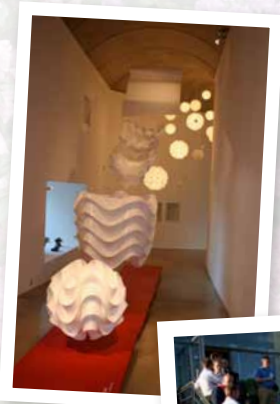
I lighed med tidligere år var dele af konferencen opdelt i spor; et med sigte på finansielle virksomheder og et med sigte på øvrige virksomheder. Indlæggende på disse spor var fokuseret på håndtering af specifikke problemstillinger og gav mange input, der kan anvendes i det daglige. Under det finansielle spor var endvidere det "faste" indlæg "Nyt fra Finanstilsynet" af Lars Østergaard.



Hvem ved hvad fremtiden kan bringe? Ikke mange, men Johan-Peter Paludan, Institutet for fremtidsforskning, havde i hvert fald nogle gode bud på fremtidens interne revisor.

Det sociale element på årskonferencerne er også en meget vigtig del. Her kan man mødes med sit netværk og udveksle erfaringer. Første aften bød på en udflugt til Trapholt i Kolding, et museum for moderne billedkunst, kunsthåndværk, design og møbeldesign – en spændende udstilling. Aftenen vil også blive husket for et fantastisk vejr og udsigten over Kolding Fjord.

Anden aften var der festmiddag på Munkebjerg Hotel med underholdning af Klassens Tykke Dreng og ikke mindst et meget stort antal revisorer, der gav sig hen i "We are the World".



Alt i alt et meget flot og vellykket arrangement med oplagte foredragsholdere, der på spændende og engageret vis dækkede højaktuelle emner. Jeg tror, at der allerede nu er mange, der ser frem til Årskonferencen 2010, der finder sted 26. og 27. maj på Hotel Legoland.



## Revision af besvigelser i finansielle virksomheder



*Af cand.merc.  
aud. Thomas  
Hjortkjær  
Petersen og cand.  
merc.aud Louise  
Ejsing, Deloitte*

### Indledning

Alle virksomheder er potentielt sårbare over for besvigelser, og mange virksomheder rammes heraf, i større eller mindre grad. Besvigelser og arbejdet med at minimere risikoen for forekomsten heraf, og herunder altså revisors rolle i forbindelse hermed, er blevet et højaktuelt emne i mange virksomheder og for virksomhedernes interessenter i form af ejere, medarbejdere m.fl., men ligeledes hos ”interessenter” som f.eks. Finanstilsynet og pressen opleves interessen at være stigende. Dette er i et vist omfang afledt af et antal større sager både herhjemme og i udlandet. Den finansielle krise vurderes ydermere at henlede fokus på besvigelser, idet krisen ud fra en risikovurdering må antages at give øgede incitament for besvigelser hos både virksomheder og hos enkeltpersoner og dermed ansatte hos virksomhederne. Risikoen er naturligvis relevant for både finansielle og ikke-finansielle virksomheder.

Det vurderes således interessant for både interne og eksterne revisorer, som beskæftiger sig med den finansielle sektor, at følge den generelle økonomiske udvikling, samt udfaldet af sager mod ledelser og revisorer, som i øjeblikket føres i Danmark såvel som i udlandet. Dette med henblik på at kunne identificere, hvorledes praksis og fortolkninger af kravene til revisorer udvikler sig. For revisorer i den finansielle sektor vil det således være besvigelsovervejelser på et generelt niveau såvel som overvejelser i den enkelte finansielle virksomhed, som vurderes relevante at være opmærksom på. De tilsvarende overvejelser hos den finansielle virksomheds kunder (finansielle modparter som ikke finansielle virksomheder) kan ligeledes få indflydelse på en revision i form af revision af værdiansættelse, vurdering af kreditfaciliteter m.m.

Besvigelser kan være nøje gennemtænkt og tilrettelagt på en sådan måde, at det stort set er umuligt for revisor at opdage grundet sammensværgelser, forfalskninger m.m. Kravene til revisor er da heller ikke, at besvigelser nødvendigt skal opdares, men revisor skal dokumentere sine overvejelser og foretage speci-

fikke handlinger for at minimere besvigelserisikoen, herunder naturligvis rapportere om eventuelle konstaterede svagheder. Der foreligger som bekendt iboende begrænsninger i revisors arbejde, og dermed i revisors mulighed for at opdage besvigelser. I tilfælde af konstaterede besvigelser er det således essentielt for revisor at kunne dokumentere, at revisionen er udført i overensstemmelse med lovgivningen og eventuel udviklet praksis, selv om dette altså i særlige tilfælde ikke vil være nok til at hindre forekomsten af en eller flere former for besvigelser.

Formålet med denne artikel er at redegøre for kravene til revisor i forbindelse med planlægning, udførelse og rapportering i forhold til besvigelserisici. Artiklen omhandler således ikke risikoen for væsentlige fejl i et regnskab som følge af ”almindelige” fejl, men alene overvejelserne omkring fejl som følge af besvigelser. I tilknytning hertil vil eksempler på de særlige risici, som finansielle virksomheder står overfor, blive gennemgået, og herunder altså nogle af de forhold som interne og eksterne revisorer med tilknytning til den finansielle sektor skal være opmærksom på.

Vi finder det således hensigtsmæssigt indledningsvist at give betegnelsen på besvigelser i RS 240<sup>1</sup>:

*”Betegnelsen besvigelser anvendes om en bevidst handling udført af en eller flere personer blandt den daglige ledelse, den øverste ledelse, medarbejdere eller tredjeparter, hvor vildledning for at opnå en uberettiget eller ulovlig fordel er involveret”.*

I forlængelse heraf bliver det dog præciseret, at revisor alene skal fokusere på besvigelser, der fører til væsentlig fejlinformation i regnskabet, trods ovenstående lidt brede betegnelse.

### Regulering af revisors ansvar i forhold til besvigelser

Lad det indledningsvist være slået fast, at det primære ansvar for at forebygge og opdage besvigelser ligger hos den øverste ledelse i virksomheden og dermed ikke hos revisor. Ledelsens ansvar omfatter udformning, implementering og opretholdelse af interne kontroller, der understøtter udarbejdelsen og aflæggelsen af et regnskab, der giver et retvisende billede. Herved forstås, ud over valg af hensigtsmæssig regnskabspraksis, at regnskabet ikke indeholder væsentlig fejlinformation, og dermed altså ligeledes fejl som skyldes besvigelser.

Revisors ansvar er at opretholde en professionel skepsis

<sup>1</sup> RS 240 ”Revisors ansvar for at overveje besvigelser ved revision af regnskaber”

gennem hele revisionsprocessen, og herunder vurdere om ledelsen overholder sit ansvar med henblik på at forebygge og opdage besvigelser. Dette ansvar er nærmere beskrevet i forskellige revisionsstandarder, hvor revisor kan indhente vejledning til den praktiske gennemførelse af revisionen op mod besvigelser. Revisionsstandarderne angiver derudover de minimumshandlinger, som det forventes at revisor udfører ved planlægning og udførelse af revisionen.

Den centrale revisionsstandard vedrørende besvigelser er RS 240. Revisor skal ifølge denne overveje risici for væsentlig fejlinformation i regnskabet som følge af besvigelser. Overvejelserne og dermed resultatet af informationsindsamlingen til dokumentation af revisionsplanlægningen skal drøftes i opgaveteamet, således at eventuelle risici, herunder besvigelserisici, er kendt for samtlige medlemmer af det pågældende revisionsteam. Formålet med RS 240 er at opstille de grundlæggende principper for de handlinger, som revisor skal foretage i relation til dokumenteret at have overvejet og udført revisionshandlinger til at minimere risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskabet, som følge af besvigelser.

Til at udfylde rammerne for den brede betegnelse af besvigelser, angiver RS 240 følgende typer af tilsigtede fejlinformationer (besvigelserisici):

**1. Regnskabsmanipulation**, som indebærer tilsigtet fejlinformationer, herunder udeladelse af beløb og oplysninger, i regnskabet for at vildlede regnskabsbrugere. Herunder indgår:

- Manipulation, forfalskning (inklusive dokumentfalsk) eller ændring af bogføringen eller underliggende dokumentation, som danner grundlag for regnskabsudarbejdelsen.
- Forkert præsentation eller bevidst udeladelse af begivenheder, transaktioner eller anden betydelig information i regnskabet.
- Bevidst forkert anvendelse af regnskabspraksis vedrørende beløb, klassifikation, præsentation eller oplysning.

**2. Misbrug af aktiver**, som omfatter tyveri eller uretmæssig anvendelse af virksomhedens aktiver, hvilket ifølge RS 240 f.eks. kan ske på følgende måder:

- Underslæb (f.eks. misbrug af debitorers indbetalinger eller overførsel af indbetalinger fra afskrevne konti til private bankkonti)
- Tyveri af fysiske aktiver eller immaterielle aktiver (sidstnævnte f.eks. ved sammensværgelse med en konkurrent

om videregivelse af teknologiske data eller øvrige forretningshemmeligheder mod betaling)

- At foranledige en virksomhed til at betale for varer og tjenesteydelser, der ikke er modtaget (f.eks. udbetalinger til fiktive forhandlere, returkommission betalt af forhandlere til virksomhedens indkøbere som modydelse for forhøjede priser, udbetalinger til fiktive medarbejdere),
- Privat benyttelse af virksomhedens aktiver (f.eks. benyttelse af virksomhedens aktiver til sikkerhedsstillelse for et privat lån til en nærtstående part, lån eller leje af automobiler, sommerhuse eller lignende uden passende betaling m.m.).

Besvigelsetyperne må ikke anses som et enten eller, idet regnskabsmanipulation typisk benyttes samtidig med misbrug af aktiver med henblik på at dække over misbruget. Vi behandler konkrete eksempler på hver af disse typer af besvigelserisici yderligere senere i artiklen.

### Revisionsplanlægning

Revisors overvejelser omkring besvigelser, og dermed revision efter RS 240 skal ses i sammenhæng med kravene i RS 315<sup>2</sup>, hvorefter revisor skal opnå forståelse for virksomheden, dens omgivelser og dens interne kontroller. Dette skal blandt andet ske ved at overveje transaktionstyper, saldobalancerposter og oplysninger i regnskabet. Hertil skal risicienes betydning og sandsynlighed overvejes, hvorefter en egentlig revisionsstrategi for at minimere risiciene fastlægges. Ifølge RS 315 skal det være revisors primære overvejelse, om den forståelse, der er opnået om virksomheden, er tilstrækkelig til at vurdere risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskabet, med henblik på at kunne udforme og udføre yderligere revisionshandlinger. Heri ligger blandt andet, at revisor skal opnå forståelse for virksomhedens egne risikovurderingsprocesser og de fastlagte tiltag som ledelsen på forhånd planlægger iværksat, såfremt de enkelte risikoforhold indtræffer.

En naturlig og vigtig del af revisors informationsindsamling omfatter drøftelser med ledelsen. Der er således foretaget direkte henvisninger fra RS 240 til RS 315, hvorefter revisor er pligtig til at overveje og forespørge ledelsen om risikoen for besvigelser allerede på planlægningstidspunktet. Den tidsmæssige placering af de i RS 315 angivne revisionshandlinger er således fastlagt til planlægningstidspunktet, og revisors dokumentation skal afspejle, at overvejelserne er foretaget på dette tidspunkt.

<sup>2</sup> RS 315 "Forståelse af virksomheden og dens omgivelser og vurdering af risici for væsentlig fejlinformation"

Det vil ikke være tilstrækkeligt, at ledelsen bliver forespurgt om risikoen for besvigelser under et regnskabsmøde, som afholdes umiddelbart inden regnskabet skal godkendes. Hensigten med at stille krav til den tidsmæssige placering af revisors arbejde er naturligvis, at de informationer som ledelsen og øvrige medarbejdere i en organisation giver om eventuelle besvigelserisici, bliver kendt af revisor allerede på planlægningstidspunktet, idet dette er en forudsætning for, at sådanne risici kan blive adresseret under udførelsen af revisionen. Med andre ord skal besvigelsovervejelserne og de identificerede risici i forbindelse hermed gerne være fuldt implementeret i den samlede revisionsplan, og i de enkelte revisionsinstrukser.

Revisor skal benytte kendskabet til virksomheden og dens omgivelser med inspiration i RS 315, til at identificere risici for væsentlige fejl i regnskabet. Derudover skal revisor opnå en dokumenteret forståelse for ledelsens holdning til forretningsmæssig og etisk adfærd (hvorledes udviser virksomheden i praksis denne holdning over for interessenterne så som kunder, leverandører, medarbejdere m.fl.). Dette skal sikre den overordnede risikovurdering af ledelsens integritet, lige som revisor med fordel kan forhøre sig om / aftale hvorledes kommunikationen mellem ledelse og revisor ifølge ledelsen vil fungere mest hensigtsmæssig. Ledelsens holdning til bestyrelsens involvering, herunder ledelsens oplæg til åbenhed og holdningen til revisors rapportering m.m. kunne påvirke den overordnede risikovurdering af ledelsen.

Det er et krav i RS 240, at revisor, ud over drøftelser med ledelsen, overvejer nødvendigheden af forespørgsler til øvrige medarbejdere hos virksomheden. Dette må antages nødvendigt i mange tilfælde, hvor f.eks. områdeledere, ledende medarbejdere og bogholdere kunne være relevante at drøfte risici med. Alt efter risikovurderingen på overordnet plan og pr. transaktionskæde, vil det således være naturligt, som led i revisionsplanlægningen i en finansiell virksomhed, at revisor foretager sådanne drøftelser med f.eks. ledende medarbejdere for finansafdelingen, personalet i backoffice, en filial-, investerings- eller kreditdirektør.

### Reaktion på identificerede risici

Såfremt der under revisionsplanlægningen bliver identificeret besvigelserisici, som efter revisors opfattelse kan medføre en væsentlig fejl i regnskabet, skal revisor sørge for at adressere denne risiko under udførelsen af revisionen med henblik på at minimere fejlriskoen. Med andre ord skal revisor designe revisionshandlinger som reaktion på den eller de vurderede besvigelserisici. Til dette formål skal revisor være

opmærksom på RS 330<sup>3</sup>, hvoraf det fremgår, at det altid skal overvejes, hvorvidt virksomheden har kontroller som sikrer, at de identificerede betydelige risici minimeres.

Revisor er således pligtig til at opnå kendskab til kontrolmiljøet, og dermed opnå en forståelse af, om risikoen er adresseret via ledelsens egen risikovurderingsproces, om der er etableret interne kontroller, og ikke mindst test af kontrollernes operative effektivitet. Som supplement skal det ligeledes fastlægges, hvilke substanshandlinger<sup>4</sup>, der er passende at udføre for at minimere de identificerede risici. RS 330 giver således vejledning i designet af revisionshandlinger som reaktion på identificerede risici, herunder valget af revisionsstrategi herfor. Når revisor har identificeret en betydelig risiko, er det vigtigt at revisor samtidig overvejer, hvilket eller hvilke revisionsmål, med henvisning til RS 500<sup>5</sup>, som risikoen vedrører. At RS 330 stiller krav til revisors overvejelser om udformning og udførelse af handlinger på revisionsmålsniveau giver god mening, idet dette tvinger revisor til at tænke i testretninger og udformning af revisionshandlinger med henblik på at sikre, at det udførte arbejde reelt får den ønskede effekt, og dermed en reduktion af risikoen for væsentlige fejl i regnskabet.

### Konkrete besvigelsovervejelser

Revisor overvejer som bekendt altid den tidsmæssige placering, arten og omfanget af revisionshandlinger, og revisors arbejde og ansvar i forbindelse med besvigelserisici er i stort omfang de samme overvejelser, som revisor foretager i forbindelse med "almindelige fejl" og øvrige risikotyper. Den professionelle skepsis og en løbende kritisk stillingtagen under hele revisionsprocessen vil således være nøgleord, men i relation til besvigelser stiller RS 240 konkrete krav til revisor, lige som standarden på forhånd har hjulpet revisor med nogle konkrete overvejelser.

Indregning af indtægter er ifølge RS 240 en såkaldt foruddefineret betydelig risiko, hvor revisor skal overveje, hvilke indtægtskategorier, indtægtstransaktioner og revisionsmål, der giver anledning til risici. Aktivitetsområdet omkring indregning af indtægter vil i mange finansielle virksomheder være kendetegnet ved en stor volumen af relativt små transaktioner (f.eks. rente-, gebyr- og præmieindtægter), hvilket i stedet stiller krav til revisors vurdering og revision af virksomhedens it-klassifikation. I den forstand vurderes den i RS 240 foruddefinerede betydelige risiko omkring indregning

3 RS 330 "Revisors handlinger som reaktion på vurderede risici"

4 Defineret som test af detaljer eller substansanalytisk revision

5 RS 500 "Revisionsbevis"

af indtægter ikke nødvendigvis relevant for en finansiel virksomhed, og hvis dette er vurderingen, bør det dokumenteres som led i revisionsplanlægningen.

Dette bør dog ikke være en systematisk konklusion, og en række aktiviteter inden for de finansielle virksomheder vurderes med fordel at kunne revideres med inspiration i RS 240. I en finansiel virksomhed med aktiviteter inden for fondsmæglerforretninger og/eller investment banking, skal revisor opnå forståelse af virksomhedens kundekontrakter, indtægtskategorier og –transaktioner, for at opnå en forståelse for indtægtsstrukturen. Derudover af den simple grund at revisor i et eller andet omfang bør have en velbegrunder forventning til indtægternes størrelse, hvilket naturligvis alene kan ske, såfremt det ovenfor nævnte overblik er skabt. Hvorvidt revisionen af de indregnede kundemarginaler og fee / honorarer giver anledning til betydelige risici eller regnskabsmæssige skøn i forhold til den valgte regnskabspraksis, må vurderes i det konkrete tilfælde. Men vurderingerne bør ske ud fra et RS 240 – perspektiv, svarende til at revisionsområdet automatisk er behæftet med en høj iboende risiko.

### Kommunikation med den øverste ledelse

Der foreligger iboende begrænsninger i revisors arbejde, og på nogle revisionsområder vil det være vanskeligt for revisor at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis. I disse tilfælde skal revisor indhente en udtalelse fra ledelsen som revisionsbevis, og de nærmere retningslinjer herom fremgår af RS 580<sup>6</sup>. Revision af besvigelser falder naturligt ind under revisors iboende begrænsninger, og det er således naturligt, at regnskabsberklæringen indeholder nogle forhold omkring besvigelser. Dette omfatter som minimum, at ledelsen erklærer:

- at denne er bekendt med ansvaret for udformning og implementering af interne kontroller til at forebygge og opdage besvigelser,
- at resultatet af ledelsens vurdering af risikoen for besvigelser er videregivet til revisor, og
- at ledelsen har videregivet oplysninger om besvigelser, påståede besvigelser eller formodninger om besvigelser, som kan påvirke årsrapporten.

### Revisionen af besvigelser i finansielle virksomheder

For effektivt at kunne gøre sig overvejelser og revidere op mod besvigelser, skal revisor i et vist omfang gøre sig klart, hvilke motiver og dermed forskellige årsager som er gældende eller

som kan opstå i den pågældende virksomhed. Motiverne kan eksempelvis skyldes diverse former for incitamentsafblønning, covenants, going concern-overvejelser og pres fra interessenter, stakeholders m.fl. Den seneste tids krise på de finansielle markeder vurderes at have medført, at risikoen for besvigelser er forøget. Dette skyldes øget risiko for manglende opfyldelse af forudsætningen om going concern grundet manglende likviditet- og kapitalgrundlag (særligt skal udviklingen op mod og efter udløbet af Bankpakke I følges tæt, hvilket ligeledes omfatter stillingtagen til ledelsens egen risikovurdering), vanskeligheder med opfyldelse af covenants og de dertil hørende konsekvenser i forbindelse hermed. Særligt vurderes sidstnævnte at medføre en potentiel risiko for revisorer i både finansielle og ikke finansielle virksomheder, idet covenants kan ”gemme sig” i mange forskellige dokumenter (låneaftaler og øvrige aftaler om kreditfaciliteter, samarbejdsaftaler, købekontrakter m.m.).

Hvis virksomheden ikke har forretningsgange og procedurer, som sikrer en central opsamling af og opfølgning på mål-opfyldelse af diverse covenants, vil mulighederne for besvigelser i forlængelse heraf naturligvis foreligge. En manglende central ”opsamling” af covenants og løbende opfølgning på mål-opfyldelse kan ligeledes medføre, at virksomheden utilsigtet får en defaultsituation hos en långiver, samarbejdspartner eller lignende, som i værste fald kan omfatte manglende opfyldelse af going concern-forudsætningen.

I tilfælde af en besvigelssag må revisor forvente, at eventuelle parter som har lidt tab, som f.eks. finansielle modparter, kreditorer og aktionærer, vil forsøge at få et ansvar placeret. I den forbindelse vil det være naturligt at undersøge, om revisors arbejde er udført tilstrækkeligt og i overensstemmelse med lovgivningen og eventuel udviklet praksis. Der opleves ydermere en stor fokusering fra pressen, såkaldte eksperter m.fl., og revisor må således kunne dokumentere sine besvigelsovervejelser. I det lidt større perspektiv skal vi som revisorer overveje, hvorvidt forventningskløften mellem vores arbejde efter lovgivningen, og det tredjemand forventer vi udfører, herunder aktører som muligvis har lidt et tab, vurderes at befinde sig på et acceptabelt niveau eller om dette med tiden bliver udvidet i utilstrækkelig grad i relation til besvigelssområdet.

Hvis der er oprettet en intern revision i virksomheden, skal intern og ekstern revision aftale, hvem der dokumenterer revisionsplanlægningen og udførelsen af revisionshandlinger for at imødegå risikoen for fejl i regnskabet som følge af besvigelser. Såfremt det aftales at intern revision udfører

6 RS 580 ”Ledelsens udtalelser”

arbejdet, skal ekstern revision foretage en kvalitetssikring af det udførte arbejde, eventuelt med supplerende revisions-handlinger, såfremt det vurderes, at der ikke er indhentet et tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis. I lighed med revisors forespørgsel til virksomhedens ledelse omkring kendskabet til faktiske besvigelser eller mistanker og beskyldninger herom, skal den eksterne revision, såfremt der er etableret en intern revision, ligeledes forespørge denne herom, hvilket fremgår direkte af RS 240. Det er i den forbindelse uden betydning, om det mellem intern og ekstern revision er aftalt, at ekstern revision varetager revisionen.

### Fokusområder og praktiske eksempler

#### Fonds

Revision af fonds, og dermed aktiviteterne i en finans- og/eller værdipapirhandelsafdeling vil typisk være en transaktionskæde med forøget risiko. Dette underbygges ydermere af kravet i revisionsbekendtgørelsen<sup>7</sup> om, at værdipapirhandelsområdet skal være omfattet af intern revisions arbejde, såfremt en sådan er oprettet. Besvigelserisikoen på fondsområdet kan naturligvis være forskellig fra virksomhed til virksomhed, men vi har nedenstående beskrevet nogle generelle forhold, som revisor bør sikre sig opfyldt hos virksomheden.

Nøgleord for revisionen af disse aktiviteter er utvivlsomt funktionsadskillelse (manuelt som systemmæssigt underbygget) mellem den disponerende, registrerende og kontrollerende person, interne kontroller, herunder afstemningsprocedurer, som alt efter forretningsomfanget kan kræves udført dagligt og som opererer effektivt. Revisor bør allerede have fokus rettet mod procedurerne for poståbning og –omdeling, hvor virksomhedens procedurer skal sikre, at front office (den disponerende person) ikke får adgang til modpartsbekræftelser, fondsnotaer, afstemninger og øvrige depotopgørelser fra finansielle modparter.

Virksomhedens procedurer bør være yderst detaljeret i alt fra instrukser og formelle krav til finansielle modparter omkring politikkerne, samt den interne logistik og sikring af kendskab til forretningsgangene hos postomdelerne, receptionister og lignende. F.eks. kan virksomheden overveje, om front office skal have ret til at få post direkte, trods attestationsangivelsen herpå, eller om posten alene kan åbnes af back office eller øvrige i organisationen.

En del virksomheder modtager fortsat modpartsbekræftelser på fax. Hvis dette er tilfældet skal den gamle grundregel om, at placering af faxen fysisk er i back office og ikke i front office naturligvis iagttages. Derudover modtages modparts-bekræftelser pr. post eller email. De samme overvejelser gør sig gældende herfor, og logistikken omkring emails, og dermed instrukser som afgives over for finansielle modparter om godkendte mailadresser og lignende, kan effektivt sikre denne funktionsadskillelse. I dette tilfælde kan det være relevant at involvere it-revisorer med henblik på at teste systemopsætningerne, og dermed om adgangsrettigheder til eventuelle elektroniske postkasser, hvorpå materiale fra finansielle modparter modtages, er effektivt afgrænset.

Det er umiddelbart vurderingen, at tilrettelæggelse af et fejlfrit system inden for fonds er umuligt, men i relation til besvigelser skal denne risiko adresseres som en forhøjet iboende risiko. Revisor skal således overveje en revisionsstrategi, som minimerer risikoen for misbrug af aktiverne (anvendelse af virksomheden likvide midler til spekulation på medarbejderens ”egen bog”) eller regnskabsmanipulation (påvirkning af årets resultat eller delregnskaber til opnåelse af bonus). Hvis organisationen selv er aktiv med henblik på at indføre et effektivt kontrolmiljø og f.eks. ved at lade det få konsekvenser, såfremt beføjelser bliver overskredet, herunder foretage uanmeldte og stikprøvevise kontroller heraf (også i løbet af dagen), at sikre rapportering til direktion og / eller bestyrelse ved overtrædelse af beføjelser og limits generelt, og indrette aflønningsstrukturer så incitamentet ikke opstår eller minimeres, vil risikoen alt andet lige mindskes. Revisor bør via sin rapportering forsøge at påvirke ledelsen hertil.

#### Generelle overvejelser om værdiansættelse og regnskabsmæssige skøn

Finansielle instrumenter udgør en stor del af balancen hos hovedparten af de finansielle virksomheder, hvoraf en stor del er omfattet af kravet om måling til dagsværdi. Derudover kan balancerne indeholde ejendomme, anlægsaktiver som skal underlægges nedskrivningstests, lige som værdiansættelse af udlån og garantier i bankerne omfatter skøn af værdien af sikkerhed og tabsrisikoen på garantier, mens hensættelserne i forsikringselskaberne omfatter aktuariemæssige vurderinger.

Denne artikel har ikke til formål at gennemgå selve revisionen af disse områder, herunder hvorledes revisor forholder sig til revision af regnskabsmæssige skøn og dagsværdier, hvilket i stort omfang sker med udgangspunkt i kravene /

<sup>7</sup> Bekendtgørelse 1304 af 16. december 2008 om revisionens gennemførelse i finansielle virksomheder m.v. samt finansielle koncerner



vejledningen i RS 540<sup>8</sup> og RS 545<sup>9</sup>. Fokus vil i stedet blive rettet mod revisors rolle i relation til at sikre, at virksomheden via diverse regnskabsmæssige skøn og ændring af input og beregninger i modeller m.m. bevidst forsøger at påvirke et regnskabsresultat eller nogle nøgletal i en bestemt retning.

Revisor skal være meget opmærksom på, at overblikket over samtlige af de regnskabsmæssige skøn, som regnskabet er påvirket af, bliver skabt. Under revisionen af de enkelte områder / regnskabsposter, kan der isoleret set være gode forklaringer og fornuftig dokumentation for ændringer eller justeringer af input til modellerne eller de metoder i øvrigt, som virksomheden benytter for at udøve regnskabsmæssige skøn. Samlet set kan det dog vise sig, at samtlige modelændringer eller justeringer går i samme retning, hvad enten dette så påvirker resultatet positivt eller negativt. Førstnævnte scenarie vil formentlig være mest udbredt for tiden. Hvis dette er tilfældet må revisor naturligvis bibeholde en skepsis og indlede en drøftelse med ledelsen herom med henblik på at identificere, hvorfor ændringerne er foretaget.

Der vurderes at være en praktisk opgave forbundet med disse overvejelser, og ikke mindst opsamling af informationerne centralt i revisionsprocessen. Vurderingerne af de regnskabsmæssige skøn, herunder hvorledes regnskabet bliver påvirket, bør naturligvis foretages af medarbejdere med de rette kompetencer og gennemslagskraft over for ledelse med henblik på at udfordre dokumentationen bag og de underliggende overvejelser. Såfremt værdiansættelsesmodeller og regnskabsmæssige skøn ændres, kan det naturligvis være baseret på markedsmæssige forhold og andet, og ændringer er således ikke automatisk et problem, men som sagt er overblik og undersøgelser omkring bevæggrundene essentielle for revisor, og særligt under de nuværende markedsforhold.

I forlængelse heraf skal revisor være opmærksom på, at ændringer i regnskabsmæssige skøn, uanset om den finansielle virksomhed aflægger regnskab efter IFRS eller regnskabsbekendtgørelserne, skal begrundes, lige som effekten af ændringer skal forklares ved angivelse af beløbsstørrelser hvis muligt<sup>10</sup>. Denne oplysningsforpligtelse kunne med fordel anvendes til at forklare om disse forhold, og revisor kan med regnskabslovgivningen i hånden, udfordre ledelsen på villig-

heden til at skrive herom i regnskabet, hvorefter modelændringer og justeringer er fuldt oplyst over for regnskabslæser.

Eksempler på regnskabsposter som revisor bør overveje i relation til ovenstående:

Regnskabspost	Overvejelseteksempler
Udlån – gruppevis vurderede	Input til og backtest af model for gruppevis nedskrivninger
Udlån – individuelt vurderede	Forretningsgange for værdiansættelse af bestemte typer af sikkerhed (f.eks. forrentningskrav af investeringsejendomme), parametre for måling af aktier (noterede og unoterede), overvejelser om den tidsmæssige placering af pengestrømmene i betalingsrækkerne m.m.
Investeringer i hedgefonde, associerede virksomheder og lignende	Værdiansættelsen er typisk baseret på et regnskab som ligger et eller flere kvartaler tidligere, reguleret for ind- og udbetalinger. Hvorledes forholder ledelsen sig til udviklingen i det sidste kvartal og foretages målingen konsekvent for samtlige investeringer, og hvilke aftaler har investeringsafdelingen med den finansielle modpart om levering af regnskabsrapporteringer, og opleves forskellige leveringstider på leverancerne
Investeringsaktiver – generelt	Følges metoder konsekvent og gøres yderligere tiltag for investeringer på inaktive markeder, og hvorledes forholder (og udvikler) virksomhedens holdning til kreditrisikoen på finansielle modparters sig
Nedskrivningstests	Følges de oprindeligt fastlagte budgetter og budgetperioder, hvorledes er opdateringer dokumenteret, hvad er udviklingen i diskonteringsrenten, er planerne for f.eks. udviklingsprojekter og goodwill ændret siden første indregning.

8 RS 540 "Revision af regnskabsmæssige skøn"

9 RS 545 "Revision af målinger til og oplysninger om dagsværdi"

10 Kravet fremgår af § 85, stk. 6 i "Bekendtgørelse om finansielle rapporter for kreditinstitutter og fondsmæglerselskaber, § 89, stk. 7 i "Bekendtgørelse om finansielle rapporter for forsikringsselskaber og pensionskasser og IAS 8.39

Ovenstående er blot eksempler og et lille udsnit af det samlede sæt af de regnskabsmæssige skøn og overvejelser omkring dagsværdier, som ledelserne i finansielle virksomheder foretager i forbindelse med en regnskabsaflæggelse. Et effektivt kontrolmiljø og formaliserede forretningsgange omkring godkendelsesprocedurer af værdiansættelser, hvor sidstnævnte formentlig bliver omfattet af revisionsudvalgenes arbejdsopgaver fra og med i år, vil formentlig kunne hindre muligheden for at foretage regnskabsmanipulation, og bør derfor være omfattet af revisors tests og anbefalinger.

Det skal i forlængelse heraf præciseres, at anvendelse af outsourcingpartnere ikke fratager hverken ledelse eller revisor for ansvar. De ovenfor angivne forhold omkring anvendelse af værdiansættelsesmodeller og regnskabsmæssige skøn er således også relevante at holde styr på, herunder at foretage opsamling på, såfremt væsentlige dele af vurderingerne bliver foretaget af outsourcingpartnere. Hvis ikke det allerede er sket, bør virksomhederne sikre sig via samarbejdsaftalerne med outsourcingpartnere, at ledelse og revision i et eller andet omfang har adgang til modellerne, ændringer og dokumentationen herfor. Dette vil være grundlaget for virksomhedens mulighed for selvstændigt at kunne foretage de fornødne vurderinger.

Revisors professionelle skepsis skal bibeholdes, selv om dele af virksomhedens administration er outsourcet, og dette selvom den finansielle virksomhed f.eks. modtager revisorerklæringer eller lignende fra outsourcingpartnere. Herunder kan det være nødvendigt for revisor at inddrage specialister til at vurdere komplicerede modeller, eller indholdet og konsekvenserne af en erklæring modtaget fra en outsourcingpartner, eller dennes revisor. Alt dette med henblik på at vurdere, om der er opnået et egnet og tilstrækkeligt revisionsbevis, som minimerer risikoen for besvigelser som følge af regnskabsmanipulation.

#### Øvrige forhold

##### Solvensopgørelser

Revisor bør være opmærksom på, at gennemgangen af solvensopgørelse er central, lige som denne i øjeblikket kan være afgørende for den grundlæggende forudsætning om going concern. I den forbindelse er det vigtigt at slå fast, at solvensopgørelsen er baseret på et andet regelsæt end regnskabet, men at virksomhedens kontroller omkring dokumentation af ændringer, sikring af et korrekt informationssystem m.m. iagttages. Idet en for lav solvensprocent i forhold lo-

vens minimum kan påvirke virksomhedens overlevelse, kan ledelsen have incitament til at påvirke solvensopgørelsen, og idet alt fra sikkerheder, ikke-balanceførte poster, modpartsrisiko og lignende påvirker virksomhedens beregnede solvensprocent hhv. det opgjorte individuelle solvensbehov, skal registreringerne således i et vist omfang være underlagt de samme kontroller som øvrige områder, vi som revisorer skal gennemgå.

##### Beholdningseftersyn

De fleste pengeinstitutter har i større eller mindre omfang et filialnet, som ligger inde med relativt store beholdninger i form af kontanter i bankbokse, i filialernes kasser, samt i hæveautomater. Der forekommer derved typisk flere opbevaringssteder, og yderligere forekommer der dagligt mange bevægelser på kassebeholdningerne i form af hævninger og kontante indbetalinger. Kontrolmiljøet vedrørende de daglige afstemninger, opfølgning på kassedifferencer og lignende er således en del af revisors kontrolbaserede revision. Hertil er en vigtig del af revisors arbejde, de uanmeldte beholdningseftersyn i filialerne.

Under beholdningseftersynet skal revisor sørge for at have overblik over de forskellige beholdninger, og dermed pengeinstituttets opbevaringssteder. I mange tilfælde vil revisor ikke kunne sikre dette overblik alene, og det uanmeldte beholdningseftersyn må således gennemføres af to eller flere revisorer for at imødegå den risiko, der ligger i, at beholdningerne bliver optalt mere end én gang (bevidst eller ubevidst fra pengeinstituttets side). Funktionsadskillelsen mellem medarbejdere, som har adgang til de kontante beholdninger, adgangen til likvide konti, samt bogføringen, skal naturligvis være opretholdt i et pengeinstitut. Et beholdningseftersyn er i øvrigt en af de specifikke revisions-handlinger, revisor kan tage i brug ved forøget risiko for besvigelser.

##### Rapporteringskrav

Revisors rapporteringskrav er ikke væsentligt anderledes i relation til besvigelser, end på øvrige revisionsområder, hvor revisor konstaterer kontrolsvagheder eller -mangler. Alt efter det konstaterede forhold skal revisor således benytte revisionspåtegningen, revisionsprotokollen eller forslagsbreve til at oplyse om det eller de konstaterede forhold på rette interessentniveau.

Såfremt de konstaterede besvigelser er foretaget af et eller flere medlemmer af virksomhedens ledelse og omfatter øko-

nomiske forbrydelser<sup>11</sup>, eller såfremt revisor har en formodning herom, stilles der dog særlige rapporteringskrav, hvorefter revisor skal meddele samtlige medlemmer af ledelsen herom. Ledelsen har herefter 14 dage til at dokumentere over for revisor, at denne har taget de fornødne skridt til at standse den igangværende kriminalitet eller rettet op på de skader, som denne har forårsaget. Sker dette ikke har revisor pligt til at give meddelelse til Statsadvokaten for Særlig Økonomisk Kriminalitet (SØK)<sup>12</sup>.

11 Dog alene forbrydelser vedrørende betydelige beløb eller i øvrigt forhold af grov karakter, f.eks. hvidvask eller sortvask (finansiering af terrorisme)

12 § 22 i Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder

I forlængelse af bemærkningerne om revisors gennemgang af solvensopgørelsen skal det bemærkes, at der i lovgivningen stilles krav om, at enten intern eller ekstern revision straks meddeler Finanstilsynet, om forhold der er af afgørende betydning for virksomhedens fortsatte drift<sup>13</sup>. Dette rapporteringskrav omfatter naturligvis ikke kun solvens, men ligeledes eventuelle likviditetsmæssige forhold, som revisor bliver bekendt med under revisionen.

13 § 200 i Lov om Finansiell virksomhed

## Hvad har vi lært af IT Factory sagen?



*Af Audit Director, Birgitte Rousing  
Svenningsen, Saxo Bank*

Lige siden den 1. december 2008, hvor det blev offentliggjort, at IT Factorys direktør Stein Bagger var forsvundet og under mistanke for bedrageri, har landets aviser næsten dagligt skrevet om Stein Bagger, IT Factory (herefter ITF) og de andre personer, som på en eller anden måde har været involveret i sagen. Sagen, der omtales som den største bedragerisag i Danmark i nyere tid, har givet grobund for udgivelse af i skrivende stund følgende seks bøger:

- "Fantasten" af Bo Elkjær, Steen Larsen, John Mynderup, Annelise Pedersen, Niels Pinborg og Thomas Gösta Svensson
- "Stein Bagger & inderkredsen" af Stig Andersen og Erik Ove

- "Bedrag" af Dorte Toft og Henrik Tüchsen
- "Stein" af Morten Nøhr Mortensen og Niels Ole Qvist
- "Fupfabrikken" af Kristian Hansen
- "Stein og drømmefabrikken" af Sanne Udsen

Jeg satte mig for at finde ud af, om man som revisor kan lære noget af at læse bøgerne. Lad mig bekende med det samme, at jeg ikke har læst alle seks bøger men kun de første tre bøger på ovennævnte liste. Alle tre bøger er skrevet i et letlæseligt sprog og på en måde, så man bliver fanget af historien. De er derfor alle bøger, der kan anbefales til en varm sommerdag på stranden eller en kold vinterdag under plaiden på sofaen.

Indholdet af de tre bøger er forskelligt. Bogen "Fantasten" fokuserer i bedste Billedbladsstil på Stein Baggers liv som skilsmissebarn og den tidlige barndom i et alkoholiseret hjem. Bogen "Stein Bagger og inderkredsen" beskriver primært kommunikationsrådgiver Erik Oves oplevelser herunder oplevelserne i de hektiske dage op til den 1. december 2008, hvor bedrageriet blev offentliggjort. Den sidste bog fortæller Dorte Tofts personlige historie om, hvordan hun som journalist i året inden afsløringen forsøgte at finde hoved og hale i IT Factorys virksomhedsdrift. Bogen er tillige

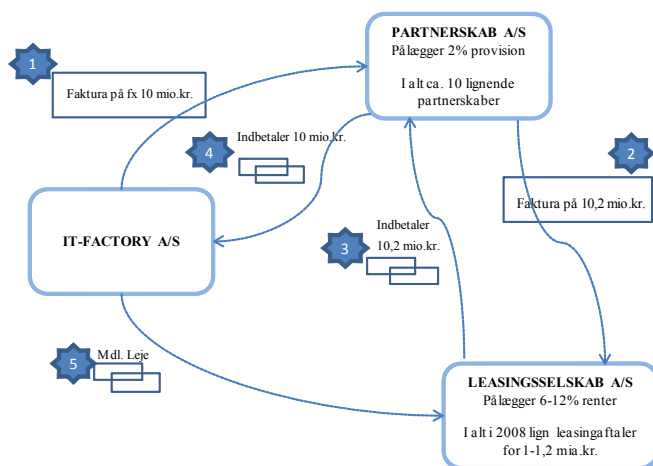
kyndret med ekstra faktaafsnit skrevet af Henrik Tüchsen. Alle tre bøger har efter min opfattelse sin berettigelse, selv om værdien af bøgerne set med en revisors øjne er forskellig. Det vil jeg vende tilbage til.

### Leasing karrusellen

Stein Bagger anvendte flere modeller, når han svindlede. Følgende model var jf. Henrik Tüchsen den mest typiske:

1. ITF sender en faktura for salg af software-licenser til et fiktivt selskab i udlandet (kaldet Partnerskab A/S).
2. Partnerskab A/S beregner en provision og sender en faktura videre til leasingselskabet (ITF har i forvejen forhandlet leasingaftalen med leasingselskabet, og leasingselskabet ved derfor, at fakturaen kommer. Leasingaftalerne er typisk uopsigelige og løber i 36 måneder).
3. Leasingselskabet betaler fakturabeløbet til Partnerskab A/S.
4. Partnerskab A/S betaler fakturaen fra ITF og har hermed tjent provisionen.
5. ITF betaler månedlig leje til leasingselskabet. I ITF ser det ud, som om at ITF har købt en række softwarelicenser med henblik på videresalg med avance. I virkeligheden er der intet produkt bag transaktionerne, og leasingaftalen har kun det formål at skaffe likviditet til ITF.

Modellen er tillige illustreret i nedenstående figur:



Af bogen "Stein Bagger & inderkredsen" fremgår det, at i de hektiske dage fra Stein Baggers forsvinden til afsløring den 1. december blev det konstateret, at ITF's omsætning vedrørte få partnere. I perioden fra januar 2008 til november samme år omsatte ITF's 11 største partnere for netto 549 mio.kr., mens de resterende 16 små partnere i den samme periode

omsatte for 1 mio.kr. Stort set alle af de 11 største partnere var fiktive partnere.

Bestyrelsesformand Asger Jensby har udtalt, at han ikke anså det for nødvendigt at gå ITF efter i sømmene, idet han kunne konstatere, at der var det forventede cash-flow i virksomheden. Han var derfor ikke i tvivl om, at ITF måtte have en række kunder/partnere. Det viste sig at være forkert. I virkeligheden havde ITF kun få reelle partnere. Cash-flowet blev skabt ved hjælp af leasingkarrusellen.

Som revisor er det interessant at læse beskrivelsen af leasingkarrusellen og Jensbys forklaring om, hvor stor betydning han har tillagt cash-flowet. Det giver stof til eftertanke om, hvor stor vægt man som revisor skal tillægges cash-flowet, og hvilke revisions handlinger man som revisor bør udføre for at opnå en overbevisning om cash-flowets rigtighed. Det er en overvejelse, som jeg vil lade dig som læser af denne artikel selv foretage.

### Stein Baggers baggrund

Stein Bagger har før tiden i ITF været involveret i flere virksomheder enten som ejer eller som del af ledelsen. I alle tilfælde er det endt med, at virksomhederne er gået konkurs eller er blevet lukket ned efter store tab (fx International Management Service ApS, Danish Pro Products, MasterFrame ApS). Det synes umiddelbart ikke at være den bedste baggrund at have for at blive direktør i et selskab. Alligevel lykkedes det for Stein Bagger at blive direktør i ITF i 2001.

Stig Andersen og Erik Ove fortæller, at Stein Bagger blev ansat på anbefaling af Asger Jensby, som på daværende tidspunkt arbejdede for CSC. Jensby havde mødt Stein Bagger i 2001 til en konference afholdt af det daværende Dansk Handel & Service. Jensby havde holdt et indlæg på konferencen om outsourcing, og bagefter udvekslede Stein Bagger visitkort med ham og foreslog, at de mødes for at drøfte et eventuelt fremtidigt samarbejde. Dette er en fremgangsmåde, som ikke syntes fjern for Stein Bagger, der tilsyneladende gik meget op i at kende "de kendte". Jensby bad den HR ansvarlige hos CSC om at tage et møde med Stein Bagger, da han opfattede Stein Bagger som jobsøgende. Bagefter tog Jensby selv et møde med Stein Bagger på anbefaling fra HR-afdelingen. Jensby oplevede Stein Bagger som "kultiveret, velformuleret, fokuseret og holistisk tænkende og kunne sagtens se ham som ansat i CSC med de erfaringer, han havde med effektiviseringsprocesser." Jensby undersøgte aldrig Stein Baggers baggrund. Han troede på, hvad Stein Bagger berettede om sin baggrund.

Det er ikke den første person, som jeg har hørt om, der er blevet ansat i en virksomhed på et forholdsvist højt niveau, uden at der er blevet foretaget et baggrundstjek. Egentligt lidt utroligt, idet jeg også mindes at have set nogle tal, som viser, at ca. 10% af ansøgers CV er forfalsket eller justeret. Forleden udtalte erhvervsmanden Asger Aamund, at den største udfordring for den nyligt narkosigtede erhvervskvinde i København vil være, at vedkommende har forfalsket sit CV, og ikke at vedkommende er narkosigtet. Forfalskning af et CV er jf. Asger Aamund værre, idet dansk erhvervsliv traditionelt har stolet på, hvad ansøgere skriver i deres CV. Hvis det på et senere tidspunkt viser sig at være forkert, falder der til gengæld brænde ned.

Stein Bagger påstod, at han havde en MBA og en ph.d. Dorte Toft har gjort en stor indsats for at finde ud af, om dette var korrekt. Det har vist sig, at de eksamener som Stein Bagger besad i bedste fald var såkaldte ”købe-eksamener” – altså et eksamensbevis, som man køber over internettet ved at betale et vist beløb. Man modtager et fint og fornemt bevis med masser af guld og stempelmærker, så det ser rigtigt ud, men i virkeligheden er det et fiktivt universitet, som står bag beviset. Stein Bagger var altså også en af dem, som har pyntet på sit CV på denne vis.

Et interessant spørgsmål er, om man som revisor bør gå ind og rådgive virksomhederne om kontrolprocedurer i forbindelse med ansættelser og i givet fald hvilke kontroller. Er tidspunktet inde til et opgør mod erhvervslivets traditionelle tillid til rigtigheden af et CV? Det er op til dig som læser af denne artikel at afgøre.

#### Tidligere bedragerisager

Med til Stein Bagers baggrund tæller også det faktum, at Stein Bagger tidligere har været involveret i flere bedragerisager. Det er lidt interessant at læse flere bøger om ITF, idet hver af bøgerne nævner forskellige bedragerisager, som Stein Bagger har været involveret i.

De første år driver Stein Bagger ITF uden Jensbys medvirken. Det går skidt, og i 2002 må storaktionæren 2M Invest smide håndklædet i ringen. Fire banker – Danske Bank, Norddea, Amagerbanken og Spar Nord står tilbage med meget store tilgodehavender og Erik Malberg og Søren Hougaard indsættes som henholdsvis kurator og kommerciel rådgiver. Malberg og Hougaard kigger nærmere på nogle af ITF's debitorer. Det er store, velrenommerede firmaer, hvor pengene bare burde komme ind uden problemer. Det viser sig, at

nogle af fakturaerne er forfalskede og efterfølgende belånt. På baggrund af disse afsløringer, bliver ITF erklæret konkurs den 3. juni 2003. Sagen bliver ikke politianmeldt og kommer ikke frem i pressen. Stein Bagger og Jensby køber efterfølgende konkursboet. Jensby er tilsyneladende uvidende om sagen om forfalskning af fakturaer.

Efter ITF's konkurs viser det sig, at endnu flere fakturaer var forfalsket bl.a. en, hvor køberen var Stein Bagers tidligere samarbejdspartner Royne Carlsson. Carlsson var samarbejdspartner i Danish Pro Products, som solgte energidrikke og kosttilskud til sportsfolk. Den 5. november 2003 indgiver Amagerbanken, hvor de falske fakturaer er belånt, en politianmeldelse af ITF. Politiet indstiller efter nogle måneder efterforskningen med henvisning til ”bevisets stilling”. Sagen kommer først til offentlighedens kendskab i december 2008 efter afsløringen af leasingkarrusellen. Jensby har oplyst, at han først er blevet bekendt med sagen i maj 2008, da man var i færd med at sælge en aktiepost i ITF og ikke i november 2003, hvor han allerede var tiltrådt som bestyrelsesformand for ITF. Jensby konfronterede i maj 2008 Stein Bagger med sagen. Stein Bagger erkendte, at der havde været en sag, men at der aldrig blev rejst en sigtelse, hvorfor Bagger ikke tillagde det nogen værdi.

En anden svindelsag fra 2002, som omtales i bøgerne, er en sag, hvor Stein Bagger tvang it-rådgiveren Thomas Hvass-Skovlund til at forfalske visse papirer i forbindelse med et leasingtilbud til BG Bank. Hvass-Skovlund nægtede i første omgang at medvirke, men så mødte Stein Bagger op på hans privatadresse en lørdag sammen med en fyr med tatoveringer. Hvass-Skovlund nægtede stadig. Det betød bare, at han efter nogle dage fik besøg af to tatoverede mænd, som skubbede ham ind i væggen og truede med at klippe hans fingre af og truede hans familie, hvis han ikke underskrev de falske papirer. BG Bank opdagede senere svindlen, og Thomas Hvass-Skovlund blev idømt en betinget dom på seks måneders fængsel.

Dette er blot et uddrag af de bedragerisager, som omtales i bøgerne. Hertil kommer bl.a. skattesvindelsager vedrørende biler på svenske nummerplader og momssager. I dag set i bagklogskabens ulidelige klare lys virker det utroligt, at en person kan være involveret i så mange sager og stadig besidde en post som direktør, men alting er lettere at vurdere, når man har de fulde informationer, og det er meget sjældent, at disse er tilgængelige.

I mange tilfælde vælger virksomheder ikke at politianmelde medarbejdere, som afsløres i at have begået bedrageri. I an-

dre tilfælde henlægges sagen efter nogen tid som uopklaret. Det betyder oftest, at oplysninger om begået bedrageri ikke er tilgængelige, ikke vil fremgå af personens straffeattest, og at personen kan fortsætte med samme metode i en ny virksomhed. Torben Lange fra KPMG er i bogen ”Bedrag” citeret for at ”KPMG anbefaler, at virksomhederne spiller med åbne kort om forbrydelser både internt og eksternt. Men det er ikke noget, virksomhederne er begejstrede for. I halvdelen af de cases, KPMG har med i sin undersøgelse, har virksomheden ikke kommunikeret om bedrageriet – hverken internt eller eksternt. Og har i yderligere 15 procent af tilfældene kun gjort det selektivt. Kommunikerer man åbnet og klart, får man sendt et signal til såvel investorer som nuværende og kommende medarbejdere samt samarbejdspartnere om, at man ikke accepterer bedrageri.”

Bedrageri bliver hyppigst opdaget enten via en whistleblower eller ved en ekstraordinær kontrol af ledelsen, viser KPMG’s erfaringer. I Danmark er det primært de største pengeinstitutter og børsnoterede selskaber, som har implementeret et whistleblower system. Kunststykket er ifølge Torben Lange ”at sikre, at virksomheden samtidig får nogle meget klare retningslinjer for, hvad der er god praksis, skik og moral i selskabet. Hertil kommer, at whistleblowers skal kunne føle sig trygge og være sikre på, at deres henvendelser bliver taget alvorligt.”

Torben Langes anbefalinger giver efter min opfattelse en god inspiration til, hvordan vi som revisorer kan rådgive virksomhedernes ledelse i lignende sager.

### Konklusion

Dette er kun et lille uddrag af de områder, hvor ITF-bøgerne giver stof til eftertanke.

Som revisor finder jeg bøgerne interessante, om end bogen ”Fantasten” måske i lidt for høj grad beskriver Stein Baggers barndom. Der er nok ikke den store tvivl om, at Stein Baggers barndom har været medvirkende til, at Stein Bagger har gjort, hvad han har gjort. Alligevel tror jeg ikke, at man som revisor kan bruge folks barndomsberetninger til at vurdere risikoen for besvigelser. Det at begå besvigelser ligger fjernt for mange personer, selv om de har haft en besværlig barndom. Hvis man som revisor skal indlade sig på at vurdere ledernes personlighed, så må vurderingen være baseret på deres nuværende personlighed og ikke deres barndom.

Mere interessant er de to andre bøger, som primært fokuserer på Stein Baggers erhvervskarriere. Det store spørgsmål

er, hvordan det lykkedes Stein Bagger at skjule et bedrageri af den størrelse så længe. Det mest enkelte svar, som bøgerne også peger på, er, at Stein Bagger var en stor strateg. Han sikrede sig, at personerne i ITF’s ledergruppe ikke indbyrdes talte sammen ved at forbyde dem det eller ved at hænge dem ud mod hinanden. På denne måde var ingen i stand til at lægge 2 og 2 sammen, idet de ikke havde tilstrækkelige oplysninger hertil. De havde kun kendskab til deres egen lille del af forretningen. Således udarbejdede økonomidirektøren Jeanette Lorenzen angiveligt fiktive fakturaer uden at vide, at de produkter, som var angivet på fakturaerne ikke var i ITF’s produktportefølje. Samtidig var Stein Bagger altid klar med et venligt svar på alle spørgsmål.

Læren af bøgerne er måske, at ikke alt er, som det umiddelbart ser ud til at være, og at man som revisor skal være smart og stille de rigtige spørgsmål til de rigtige personer – i nogle tilfælde det samme spørgsmål til flere personer. Yderligere bør det overvejes om avanceret datamining med anvendelse af værktøjer baseret på Benfords lov ville kunne give indikationer tidligere end mere traditionelle revisionsmetoder, hvis vi ikke kan stole på det materiale, som bliver stillet til rådighed.

Jeg kan anbefale læsning af ITF bøgerne. Jeg vil slutte med at ønske læserne god fornøjelse med selv at dykke ned i bøgerne – blive inspireret af dem – og få stof til eftertanke.



## Forsikringsvindel



*Af Brian Egested, Skadechef,  
Alm. Brand forsikring*

### Indledning – Min baggrund

Første gang jeg hørte ordet forsikringsvindel var, da jeg på handelsgymnasiet hørte en klassekammerat, der pralede af at han lige havde ”scoret” en ny cykel for 3. gang. Han havde meldt sin gamle cykel stjålet til sit forsikringselskab, men i virkeligheden havde han solgt den. Der var efter hans oplevelse aldrig kontrol fra forsikringselskabets side, så de penge var meget nemme at få.

Senere efter at jeg var blevet kriminalassistent hos politiet, så kunne jeg konstatere, at sager om forsikringsvindel ikke var det, vi hos politiet prioriterede højest. En gang i mellem så landede der dog en sag fra et forsikringselskab på ens bord. Det var som oftest sager, hvor en forsikringstager havde meldt sin egen bil stjålet, og efterfølgende blev bilen fundet udbrændt. Mistanken gik på, at det formentlig var forsikringstageren, som selv havde stået for det hele.

Hos personalet i politiet var der altid en interessant snak omkring gode jobs hos forsikringselskaberne. Det skete, at der en gang i mellem blev ansat pensionerede politifolk hos forsikringselskaberne, som så skulle undersøge sager, hvori der var mistanke om forsikringsvindel. Rygtet gik på, at det var et godt job med mange goder, så man var heldig, hvis man fik chancen til den tid.

Skæbnen vil så at jeg allerede som 32 årig mere eller mindre fik tilbudt et job som konsulent (svindelefterforsker) i et forsikringselskab. På det tidspunkt i mit liv, havde jeg været med i efterforskningen på rigtig mange spændende sager hos politiet, og karrieren så lovende ud. Der var dog noget ved tilbuddet som virkelig trak. Forsikringselskabet, som tilbød mig jobbet var frisk på at ansætte ”yngre” politifolk med henblik på, at de så kunne få en egentlig forsikringsuddannelse og derved bedre indsigt i de forskellige forsikringsituationer der opstår. Med mulighed for helt op til 3 års orlov ved politiet, så slog jeg til og fik jobbet som konsulent.

Der gik ikke lang tid inden mit engagement virkelig blev tændt. En af de første sager jeg fik, omhandlende en kunde, som var så ”uheldig”, at han både havde været udsat for brand i sin restaurant og 14 dage efter brand på sin private bopæl. Der var i alt skader for ca. 2 mio. kr. Jeg begyndte med at lave en baggrundsundersøgelse af kunden. Det viste sig at han havde ”cyklet” fra forsikringselskab til forsikringselskab igennem de sidste godt 6 år, og i den tid havde han haft godt 24 skader, hvoraf de 12 skader var brandskader. I dag kan jeg ikke huske, hvor meget han igennem de 6 år i alt havde fået udbetalt i erstatninger, men det var et betydeligt beløb. Disse oplysninger leverede jeg videre til politiet, som var meget interesseret i den nye viden. Der blev herefter foretaget en meget grundig politiundersøgelse, men desværre havde han et alibi, og politiet kunne ikke få fældende beviser. Jeg fandt derimod ud af, at han havde afgivet urigtige oplysninger ved indtegningen (han havde oplyst, at han ikke havde haft tidligere skader inden for de sidste 3 år!!!) og derved kunne forsikringselskabet spare ca. 1 mio. kr. i erstatning. Senere erfarede jeg, at omhandlende kunde fortsatte sin fremgangsmåde hos andre selskaber, men politiet fik heldigvis sat en stopper for hans virke til sidst. Min oplevelse ved den sag var, at her havde jeg fat i noget, hvor man straks kunne se resultatet (besparelsen) og det var en stor tilfredsstillelse for mig.

I omhandlende selskab nåede jeg at være i 3 år. I den tid begyndte det at blive større og større sager, vi havde med at gøre. Til sidst var det personskaadesager helt op til 5 – 6 mio. kr. pr. sag. Disse sager var dog meget ressourcekrævende, da der nogle gange var tale om overvågning, for at få fældende beviser. Overvågningen blev kun foretaget i de sager, hvor der var stærkt begrundet mistanke, og hvor der ikke var andre muligheder for at undersøge sagen. Der kom rigtig gode resultater ud af disse undersøgelser.

Vi havde blandt andet en sag, hvor en kunde anmeldte sin kone død i en trafikulykke i Odessa i Ukraine. Manden var begunstiget på en police med en udbetaling på 3 mio. kr. Ud over det viste det sig, at han samtidig havde tegnet forsikringer i andre selskaber, så han samlet kunne få en erstatning på i alt 6 mio. kr. Sagen blev undersøgt grundigt, færdselsuheldsrapport, dødsattest, begravelsespapir fra Ukraine – alt blev rekvireret men virkede tilsyneladende ægte. Efter grundige undersøgelser bl.a. i Ukraine, så begyndte tingene dog at virke mere og mere mistænkelige. Heldigvis endte sagen med, at den ”døde” kone blev genkendt af sin egen læge her



i Danmark. Konen havde ellers fået nye identitetspapirer og var kommet tilbage til Danmark. Det viste sig også, at den politiofficer, som skulle have skrevet under på uheldsrapporten i Odessa, slet ikke havde været på arbejde den dag, hvor uheldet havde fundet sted. Sagen blev anmeldt til politiet her i Danmark og det endte med, at manden fik 2½ års fængsel. Kisten i Odessa blev i øvrigt gravet op og viste sig at indeholde 3 store sten.

Efter de 3 år kom jeg til Alm. Brand hvor jeg skulle være chef for ”svindel efterforskerne”, der på det tidspunkt bestod af 3 erfarne efterforskere. Det var et andet job, men igen et meget interessant job.

#### **Alm. Brand**

I min tid hos Alm. Brand er der sket rigtig meget på svindelområdet.

I dag er der statistik på meget af det afdelingen laver. Efterforskerne er blevet inddelt i specialistfunktioner og der er kommet meget mere fokus på forsikringsvindler i hele organisationen.

Af specialistfunktioner hos Alm. Brand har jeg bl.a. været med til at ansætte en specialist inden for brande. Han var tidligere ansat i en brandefterforskningsafdeling hos politiet, og underviste bl.a. brandfolk i, hvordan de skal passe på med ikke at ødelægge gerningsstedet ved brand. Hos os har han bl.a. været medvirkende til, at vi har fået opklaret en del bilbrande og ildspåsættelser i eget hjem.

Der er også blevet ansat en specialist, hvis kompetencer består i håndtering af større og ”tungere” efterforskningsager

i kraft af, at hun har været i flere år hos Københavns drabsafdeling. I dag er hun vores specialist i personskadesagerne, hvilket er et område, der generelt har udviklet sig eksplosivt de sidste par år.

Yderligere har vi i afdelingen også en overvågningsspecialist/tekniker ansat. Hans baggrund er ved politiets aktionsstyrke (eliteenhed). Han er i dag den, som er ansvarlig for planlægningen og udførelsen af overvågningssager. Før i tiden var der ikke mange selskaber, som meldte ud, at de foretog overvågning i bestemte sager. I dag melder flere selskaber klart ud, at det er noget de gør. Befolkningen har også generelt forståelse for det, især når de hører de sager, som vi har opklaret på grund af overvågning.

Arbejdet i ”svindelafdelingen” består af mange slags opgaver. Der er også opgaver, hvor der ikke er tale om forsikringsvindler, men hvor det alligevel er nødvendig med flere afhøringer/interview af skadelidte/vidner, hvorfor vores kompetencer kan komme til nytte. Efterforskerne er ikke provisions/bonuslønnet, da det er vigtigt, at de er objektive i deres undersøgelser. Kunderne skal føle sig godt og retfærdig behandlet og have den erstatning de har krav på og skadebehandlingen skal gå hurtig og smidigt. Det hænder også, at vi tager os af personalesager, og det er selvfølgelig ikke altid lige populært men et nødvendigt onde.

Forsikringsvindler er efterhånden også blevet et problem som optager befolkningen. I dag modtager forsikringselskaberne i større og større omfang meddelelser om, at ham eller hende har fået mere i erstatning end godt er og anmelderen finder det forkasteligt og foragteligt. Kunderne er klar over, at det store svindelomfang går ud over de mange ærlige kun-



der, som i sidste ende risikerer højere præmier. Når det så er sagt, så må vi også erkende, at der stadig findes mange, som anser forsikringssvindel som værende det samme som at snyde lidt i skat. Det er jo ikke så slemt vel??

Når vi opgør vores besparelsesresultat, så gør vi opmærksom på at det ikke udelukkende er på forsikringssvindel pengene er sparet, men at det også kan være på forsikringstekniske årsager. Eksempel på dette er, når kunden ikke får dækning for sine smykker, fordi vi har konstateret, at der er tale om simpelt tyveri og ikke indbrud.

Resultaterne har været kraftigt stigende igennem de sidste år, og allerede på nuværende tidspunkt i år er besparelsen større end det samlede resultat sidste år, og vi taler om et 2 cifret millionbeløb. Det kan til dels skyldes finanskrisen, at der er flere forsøg på forsikringssvindel, men vi er også blevet bedre i organisationen til at finde de rigtige sager til undersøgelse.

### Politiet

Politiet er trængt ressourcemæssigt og har svært ved at nå forsikringssagerne. Ærlig talt må jeg indrømme, at vi nogle gange vælger ikke at politianmelde en sag grundet de manglende ressourcer. Det har jeg det rigtig skidt med, eftersom vi som forsikringsselskab har et moralsk ansvar for at stoppe svindel og kraftigt markere, at vi ikke accepterer det. Forleden dag havde vi en svindelsag, hvor vores nu tidligere kunde havde haft indbrud og i den forbindelse skulle der være stjålet bl.a. tæpper for 150.000 kr. indkøbt i Irak. Vi fik lavet undersøgelse i Irak og kunne efterfølgende bevise, at det var falske kvitteringer med mere, og derved forsikringssvindel. Denne sag anmeldte vi ikke, da politiet ikke har ressourcer til en sag med grene til Irak.

En anden konsekvens ved politiets manglende indsats på området er, at der bliver ansat flere og flere politifolk ude i forsikringsselskaberne. Hvis forsikringsselskaberne vil bekæmpe forsikringssvindel, så må de altså selv stå for opklaringen.

For at påvirke politiet og hjælpe med at øge kompetencerne, så har forsikringsbranchen indgået et samarbejde med politiskolen. Alle politielever i dag bliver nu undervist i, hvordan vi bekæmper forsikringssvindel og det er os selv i branchen som står for undervisningen.

### Fremtiden

Allerede i dag er der mange selskaber, som har indkøbt Fraud Detection systemer til at hjælpe med at spotte mis-

tænkelige sager efter div. alarmsignaler, der bliver lagt ind i skadesystemet. Det er også systemer, som kan analysere de samlede skader (data mining), for bl.a. at opfange den mere organiserede svindel.

Der findes også systemer, som kan analysere folks måde at tale på under et interview/afhøring. Det kaldes VFM (valume fraud management) og tilsammen med spørgeteknikken kan det opfange usandheder.

Vi har intet skaderegister i Danmark, så det er for nemt for svindlerne blot at skifte selskab og lave de samme svindelnumre i et nyt selskab

Finanskrisen kan mærkes i disse tider, og som tidligere nævnt så har det bl.a. været medvirkende til, at vi allerede nu har nået sidste års resultat. Der er flere, som er i økonomiske vanskeligheder og én af måderne at komme ud af den situation er ved at begå forsikringssvindel. De mange konkurser gør bl.a. at vi får mange sager, hvor pantaver, leasingselskaberne, konkursboet opdager, at det konkursramte firma har fået stjålet en del af deres maskinpark, biler, løsøre og derfor kræver erstatning hos forsikringsselskabet. Det er meget påfaldende som tingene forsvinder/brænder i økonomisk trængte virksomheder.

Alt det her kræver undersøgelser af firmaets regnskaber, undersøgelser hos Skat, opslag på div. internetsider med mere. I dag er det blevet sådan, at vi (med skriftligt samtykke fra kunden) indhenter rigtig mange baggrundsoplysninger, inden en sag rigtig kommer i gang. I mange sager er det også i høj grad internettet som er medvirkende årsag til en opklaring. Der kan virkelig findes mange oplysninger på nettet, så det er et værktøj vi bruger meget tid på.

### Afslutning

Ovenfor har jeg givet et lille indblik i, hvordan der arbejdes med at bekæmpe forsikringssvindel. Personligt har jeg erfaret, at når jeg eksempelvis har været ude at holde et foredrag, så er der altid nogle, som har nogle eksempler på svindelsager og der kommer ofte nye interessante ting frem.

## Screening for fraud



Af Carsten Lund, Group Security,  
Nordea

I modsætning til andre danske pengeinstitutter er håndteringen af medarbejderbesvigelser i Nordea ikke forankret i den interne revision men i Security, som er en support enhed for operationelle risici.

I artiklen har jeg valgt at omtale nogle kerneområder, som jeg finder er særligt vigtige at forholde sig til, når der håndteres besvigelssager:

- Risikofaktorer
- Identificering af besvigelse (herunder monitorering eller ej?)
- Hvem kan være interessenter, når en sag håndteres?

### Risikofaktorer

Det er min vurdering, at det ikke er muligt at tegne en typisk profil på en person, der vil besvige virksomheden. Erfaringen viser, at det er personer på alle niveauer i virksomheden og med kort eller lang anciennitet. I fagkredse er der imidlertid normal enighed om tre faktorer, der særligt øger risikoen for, at en besvigelse kan finde sted:

### Motivation

Dårlig økonomi er i langt de fleste tilfælde motivet for, at en person begynder at supplere sin normale lønindkomst med ulovlige midler. Dårlig økonomi er imidlertid et relativt begreb, der oftest - men langt fra altid - er ensbetydende med, at pågældende person ikke har mulighed for at betale enhver sit. Normalt oplever vi, at personer får dårlig økonomi som følge af konjunkturedgang, spil eller anden afhængighed, men også forandringer i den private sfære såsom skilsmisse, tab af nærtstående eller andre familiære problemer kan ændre forbrugsmønstret kraftigt, så personen får likviditetsproblemer og ikke kan klare faste udgifter som f.eks. husleje. Typisk starter svindleren med at tilegne sig penge med det fortsat at betale pengene tilbage.

En anden, mere sjælden type, er en person, der har brug for

penge til at imponere omgivelserne med. Ønsket om at være velhavende kombineret med ludomani er en ret sprængfarlig cocktail, også i denne sammenhæng.

### Mulighed

I det omfang en medarbejder har adgang til kontanter og/eller kan bogføre, vil det åbne muligheder og kan for den økonomisk pressede medarbejder være for stor en fristelse at modstå.

Dertil kommer misbrug af stilling, bestikkelse eller dækning af falske fakturaer.

### Forventer ikke at blive opdaget

En medarbejder, der svindler, vil typisk have meget lidt eller intet kendskab til kontrolsystemerne og undervurderer dem derved, eller også har han et mere indgående kendskab til kontrollerne og ved, hvordan han skal undgå dem. I en presset situation kan medarbejderen desuden miste overblikket, og dømmekraften svækkes tilsvarende.

Under alle omstændigheder vil medarbejderen have vurderet, at ingen kontroller truer hans forehavende eller, hvis han er presset, at han kan være heldig og smutte igennem kontrollen uden at blive opdaget.

### Identificering af besvigelse

Det er en fordel at kunne identificere en besvigelse så tidligt som muligt. Derfor kan det overvejes at være proaktiv i forhold til sådanne sager. Det kan f.eks. ske ved monitorering af transaktioner. Men hvordan? Skal der indkøbes eller egen udvikles et system? Skal medarbejdere overvåges og i hvilket omfang? Det er eksempler på spørgsmål, som det enkelte pengeinstitut må overveje og beslutte.

Nordea overvåger ikke medarbejderne, men vi har egen udviklet et system, der kan synliggøre transaktioner, som ikke er typiske for medarbejdere at gennemføre, såfremt de følger reglerne. Uddata leveres til Security, som vurderer, om transaktionerne er normale. Fastlæggelse af hvilke transaktionsmønstre, der skal tydeliggøres, foretages af Security ved anvendelse af erfaringer fra tidligere besvigelssager eller anden opnået viden om, hvordan besvigelser kan foregå.

Efter igangsætning af monitorering af atypiske transaktioner er besvigelser blevet opdaget relativt hurtigt, og vores erfaring er derfor, at det virker efter hensigten.

### Interessenter i besvigelssager

Det er min erfaring, at det er vigtigt at have en klar kommunikation under forløbet af en besvigelssag. Det er heldigvis sjældent, at den enkelte medarbejder kommer i berøring med sådanne sager. Men når det sker, er det vigtigt for håndteringen af sagen, at medarbejderen kan henvende sig til en central enhed, som har prøvet det før. Det sikrer den mest seriøse behandling for alle involverede parter fra den person, der har mistanke om uregelmæssigheder, til den person, der er under mistanke.

Nordea har ingen ”whistleblower” politik, men al henvendelse om medarbejderbesvigelser skal ske til min afdeling - Security.

Det er vores overbevisning, at kun få personer bør informeres om en mistanke om besvigelser. En undersøgelse kan jo også afkræfte en mistanke, og så er det afgørende, at den person, som var under mistanke, kan fortsætte sit arbejde uden at være blevet miskrediteret.

Hvis mistanken bekræftes, vil involverede parter typisk være personaleafdelingen, ledelsen samt fagforeningen (hvis personen er medlem). Herefter kan yderligere interessenter blive involveret f.eks. juridisk afdeling og kommunikationsafdelingen (vurdering af intern og/eller ekstern omtale af sagen).

Det er desuden vigtigt at være opmærksom på ikke at påtage sig rollen om politi. Det er virksomhedens opgave at få be- eller afkræftet mistanken om besvigelser. Hvis mistanken bekræftes, kan der foreligge et kriminelt forhold, hvor yderligere undersøgelser måske skal foretages af politiet. Nordeas politik er altid at anmelde kriminelle forhold til politiet.

Afslutningsvis vil jeg nævne, at det som altoverskyggende hovedregel gælder, at en besvigelser bliver opdaget før eller senere. Besvigelser har ofte store personlige konsekvenser, allerede mens de står (uopdaget) på. Endnu værre bliver det, når sagen afsløres. Også familie, omgangskreds og ikke mindst kolleger rammes af begivenhederne. Vi anbefaler, at man, i stedet for at gribe til ulovligheder, søger hjælp, hvis man er havnet i økonomisk ufare, det være sig pga ludomani eller andre årsager. Ofte vil arbejdsgiveren være imødekommende, hvis man søger støtte til at komme videre, *inden* man forgriber sig på andres aktiver.



## Procesvinklen på fraud



Af Kim Søndergaard, BEC og Malcolm Theakston, Nykredit

*Den proaktive vinkel på udvikling af politikker, procedurer og IT med henblik på reduktion af risici og indbygning af kontroller.*

Det første, man kan spørge sig selv om, er, om der altid er en iboende risiko for besvigelser i forretningsprocesser og, om det kan hindre disse risici. Hertil er svaret **ja** og **nej**.

Og hvad gør vi så?

Det vil vi belyse under følgende overskrifter:

- Bestyrelsens og ledelsens rammer for virksomheden.
- Udvikling af systemer før/nu.
- Forretningsprocesser.
- It-understøttelse af processer.
- Opsummering.

### Bestyrelsens og ledelsens rammer for virksomheden

Det er et ledelsesansvar, at virksomheden lever op til lovgivningskrav, med hvad det indebærer f.eks. at fastlægge ram-

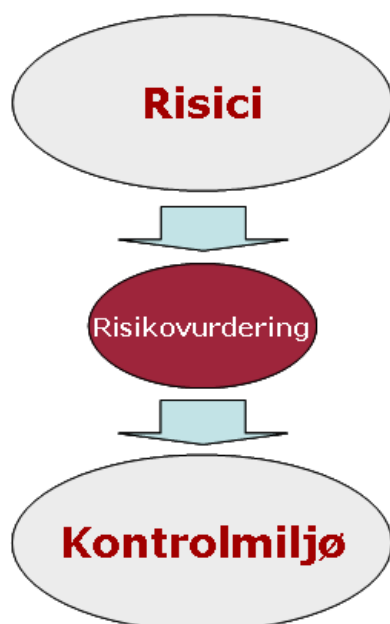
mer for virksomhedsdrift og hvilken risikoprofil og afledt kontrolmiljø, der ønskes.

Det er altså et ledelsesansvar i en løbende proces at vurdere risici i virksomheden – herunder besvigelserisici – idet risici ændrer sig konstant. Dette gælder såvel risici, der kommer internt fra som de, der kommer fra den omgivende verden - f.eks. i forbindelse med nye forretningsområder, den teknologiske udvikling, ændringer i organisationen. Ændret lovgivning og/eller sektoriel regulering omkring grænser for risikoeksponering vil have væsentlig indflydelse på denne vurdering.

Ud fra risikovurderingen skal ledelsen løbende vurdere, hvorvidt der er behov for ændringer i de værn virksomheden har sat op til beskyttelse. Visse værn kan måske svækkes, mens andre bør styrkes. Der kan således være tale om behov for ændringer til organisationsstruktur, forretningsprocesser, it-systemer m.m.

Det er også nødvendigt for ledelsen løbende at skabe/justere virksomhedskulturen (adfærdsregulering) og gennem en "Code of Conduct" at give klare signaler om, hvilke holdninger de har til medarbejdernes generelle adfærd – hvad er acceptabelt, og hvad er ikke – også på det sikkerhedsmæssige område.

Ledelsen skal altså sætte rammer op for at implementere og vedligeholde det ønskede kontrolmiljø.



#### RISICI

- Interne – f.eks. medarbejderne (besvigelser og fejl), forkert organisationsstruktur (funktionsadskillelse)
- Eksterne – f.eks. forretningsmæssige risici, indbrud i systemer

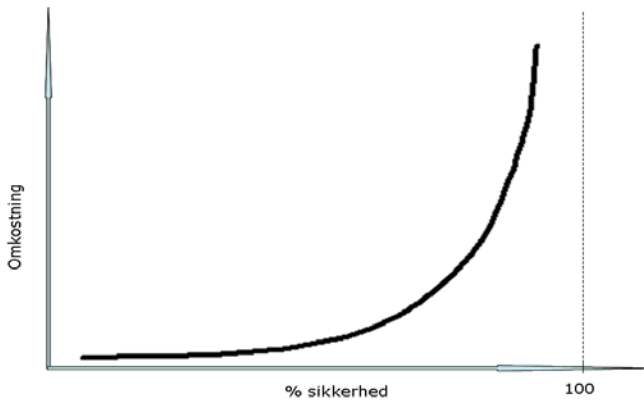
#### RISIKOVURDERING

- Sandsynlighed
- Konsekvens

#### KONTROLMILJØ

- Korrekt organisationsstruktur
- God virksomhedskultur
- It-understøttelse
- Forretningsgange m.v.

Men man må også gøre sig klart, at sikkerhed koster. Nedenstående graf viser sammenhængen mellem omkostninger og den grad af sikkerhed der opnås. For en relativ begrænset økonomi, kan man komme et godt stykke vej. Det er det sidste niveauløft, der koster, og 100% sikkerhed opnås aldrig.



Så det er inden for de økonomiske rammer ledelsen skal:

- Fastlægge hvorledes virksomheden skal leve op til lovgivningskrav og sektorregler.
- Fastlægge rammer for virksomheds drift.
- Skabe den ønskede virksomhedskultur.
- Vurdere risici - herunder besvigelserisici.
- Fastlægge kontrolmiljø.

### Udvikling af systemer før/nu

Før (*for 15 år siden*) var udgangspunktet i forbindelse med systemudvikling ”Systemets funktionalitet”.

Der var tale om en mindre kompleks verden med færre systemer. Systemerne havde meget mindre integration. Forretningsprocessen var ofte lig med systemet.

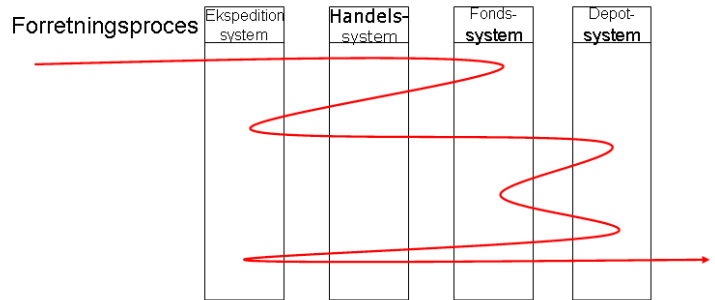
Kunderne var mere ens, og de udviklingskompetencer, der var brug for i datacentralerne, var mere it-kompetencer end forretningsmæssige kompetencer.

Før (*i går*) var udviklingen gået imod mere komplekse forretningsprocesser og flere og mere avancerede produkter, hvilket medførte, at de enkelte forretningsprocesser som hovedregel blev understøttet af flere it-systemer. Samtidig gik it-udviklingen mod mere og mere integration – data registreres et sted og anvendes mange steder.

Men man havde jo systemerne med de begrænsninger, der lå i dem, og den økonomi der var lagt i dem. Så med de

eksisterende systemer var det derfor nødvendigt at tilpasse forretningsprocesserne til de muligheder, systemerne havde.

I nedenstående figur ses, hvordan en forretningsproces – her fondshandel - må snørkle sig gennem et antal systemer.



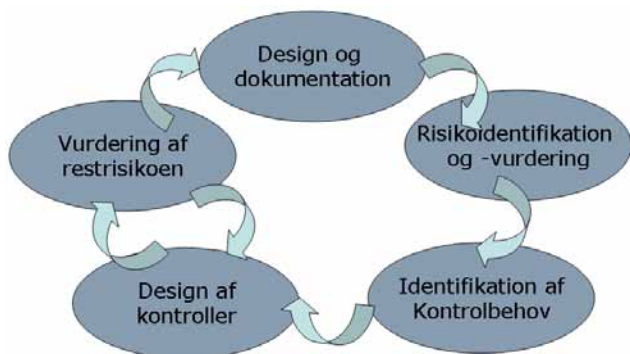
I dag og fremover (så langt vi kan se) vil udviklingen ske i en mere og mere kompleks verden. Vi vil gå fra udvikling af it-systemer til it-understøttelse af forretningsprocesser – processer der vil stille større og større krav til Straight Through Processing (Man taler om STP (Straight Through Processing), når transaktioner kan bearbejdes fuldautomatisk uden nogen form for manuel indgriben).

Dette vil ske gennem udvikling af mange systemer med stor integration. En udvikling der skal honorere mange krav, og som vil stille store krav til udviklernes forretningsmæssige forståelse.

Der vil dog – ud over disse processpecifikke systemer – fortsat eksistere nogle basale grundsystemer, som skal stille data og faciliteter til rådighed for de processpecifikke. Et eksempel herpå er adgangskontrolsystemer.

### Forretningsprocesser

Designet af forretningsprocesserne sker i en iterativ proces, hvor alle systemets interessenter involveres, og hvor risikovurdering og design af kontrolmiljø skal indgå som en naturlig del af processen. Det er altså nødvendigt, hvis man proaktivt vil reducere sine risici, at kompetencer omkring etablering af kontrolmiljøer inddrages i arbejdet, og ikke kun forretningskompetencer.



Designet kan gennemføres på mange måder, men fælles for dem alle er, at arbejdet bør indeholde en top down nedbrydning af processen i delprocesser, og af delprocesserne i konkrete aktiviteter. Figuren nedenfor er et eksempel på diagrammering på niveau ”konkrete aktiviteter”.

I dette arbejde sker identifikationen af såvel det interne som det eksterne dokument- og informationsflow samt identifikationen af alle interessenter, roller og funktioner i processen.

I forbindelse med de konkrete aktiviteter identificeres de steder, hvor der er risici – herunder muligheder for besvigelser – samt mulighed/behov for it-understøttelse. I forlængelse heraf identificeres kontrolbehovet, og der tages stilling til, hvilke programmerede og/eller manuelle kontroller, der er nødvendige for at etablere det ønskede kontrolmiljø.

**It-understøttelse af processer**

I forbindelse med it-understøttelse af processer – kontrolmæssigt - kan der implementeres to typer af kontroller:

- Forebyggende kontroller i form af f.eks. funktionsadskil-

else, input valideringer eller kompetencer (handlingsbegrænsninger).

- Opklarende kontroller i form af f.eks. rapportering, afstemningsgrundlag eller dataanalyse.

Det er dog vigtigt at bemærke, at it-baserede kontroller som hovedregel ikke kan stå alene. De skal kombineres med de manuelle kontroller, så programmerede og manuelle kontroller tilsammen skaber det ønskede kontrolmiljø.

**Opsummering**

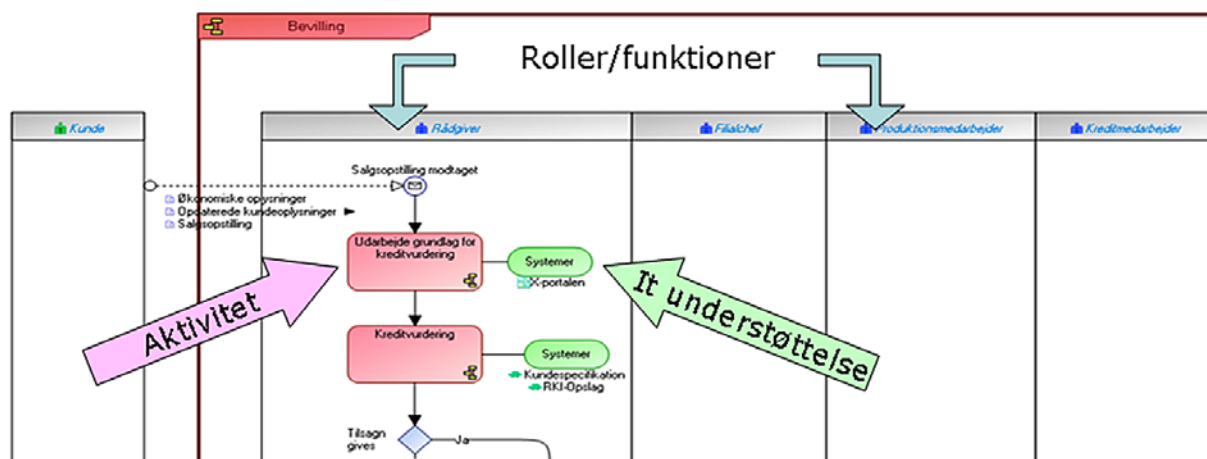
Vi må se i øjnene, at det er ”farligt” at drive forretning og, at det indebærer at påtage sig risici – herunder risiko for besvigelser, som efter vores opfattelse blot er en blandt flere risici, der skal håndteres.

Det er ledelsens pligt – fra bestyrelse og nedefter – at vurdere disse risici og beslutte, hvilken risikoeksponering de ønsker for virksomheden, og herudfra skal de fastlægge rammerne for virksomhedens drift.

Dette indebærer også, at de skal tage beslutning om, hvilket kontrolmiljø der skal etableres i forbindelse med de enkelte forretningsprocesser.

It kan ikke - og vil formodentlig aldrig kunne komme til at - skabe det ønskede kontrolmiljø alene. Men it kan med

- omhyggelig vurdering af risici og kontrolbehov
  - gennemtænkt design af forretningsprocesser og kontrolmiljø
- bidrage væsentligt med funktioner og værktøjer, der i tæt samspil med manuelle rutiner, kan medvirke til at reducere virksomhedens risikoeksponering.



## Skæringen mellem Intern revision og Compliance



*Af senior auditor, cand. merc. jur. Louise Byssing, Danske Bank*

Den seneste tids finansielle krise har medført øget bevågenhed på den finansielle sektor både fra offentligheden i almindelighed og fra lovgiver. Presset for øget regulering af den finansielle sektor er stigende og flere initiativer er allerede igangsat på europæisk plan, f.eks. et fælles europæisk finansielt tilsyn. På mere end noget andet tidspunkt er det således vigtigt, at den enkelte virksomhed er omstillingsparat og i stand til at tilpasse sig dette ændrede regulatoriske landskab. Compliance funktionen kan være afgørende i forhold til virksomhedens succes med denne omstilling og virksomheden, herunder Intern revision, bør gøre sig nogle overvejelser omkring Compliance funktionens evne til at bistå ledelsen med dette arbejde.

På basis af vores erfaring gives i denne artikel en vurdering af det arbejde, som revisionen af Compliance funktionen som minimum bør omfatte.

Indledningsvis gives en redegørelse for de juridiske rammer omkring Compliance funktionen, hvorefter forskellene mellem Intern revisions og Compliance funktionens opgaver vil blive identificeret og gennemgået. Dernæst gives et bud på de samarbejdsrelationer, der kan og bør etableres mellem Intern revision og Compliance funktionen, og afslutningsvis gives en beskrivelse af, hvilke overvejelser man bør gøre sig i forbindelse med inddragelse af Compliance funktionens arbejde som revisionsbevis.

En Compliance funktion kan have mange former, blandt andet afhængig af størrelsen og omfanget af den virksomhed funktionen opererer i. De principper og emner som gennemgås vedrørende revisionen af Compliance, bør dog overvejes af alle interne revisorer uanset om Compliance består af én enkelt eller mange medarbejdere.

### Det regulatoriske landskab

'Compliance' betyder direkte oversat 'efterlevelse' og er i dag, i modsætning til bare for nogen år siden, et velindarbej-

det begreb i den danske finansielle sektor. Compliance blev for første gang introduceret i dansk lovgivning i forbindelse med implementeringen af MiFID-direktivet<sup>1</sup> i 2007. Indtil da var området i dansk ret i det store hele ulovreguleret, i modsætning til f.eks. svensk og engelsk ret, hvor der i flere år har været krav om en Compliance funktion. Der fandtes dog flere forskellige internationale anbefalinger og guidelines. Basel Committee on Banking Supervision udgav i april 2005 "Compliance and the compliance function in banks", som indeholder anbefalinger vedrørende en Compliance funktions organisering, ansvar og arbejdsopgaver. På nationalt plan fandtes Børsmæglerforeningens anbefalinger<sup>2</sup>, der ligeledes indeholdt krav om en Compliance funktion.

MiFID-direktivet regulerer værdipapirhandlere, der defineres som pengeinstitutter, realkreditinstitutter, fondsmæglerselskaber og investeringsforvaltningsselskaber, der har tilladelse<sup>3</sup> som værdipapirhandler. Reglerne vedrørende Compliance gælder således alene over for de aktiviteter i den finansielle virksomhed, der vedrører levering af investeringsservices<sup>4</sup>. Det er dog vores erfaring, at virksomhederne ikke lader Compliance's ansvarsområde begrænse sig til investeringsservices. Compliance funktionen har typisk ansvaret for compliance i hele virksomheden, herunder realkredit, forsikring, bankaktiviteter mv.. MiFID-direktivets regler om oprettelse af en Compliance funktion vil kort blive gennemgået nedenfor

### Oprettelse af en Compliance funktion

I henhold til MiFID-direktivet skal en værdipapirhandler oprette en compliance funktion (art. 6), en risikostyringsfunktion (art. 7) og en intern revision (art. 8). Direktivets krav vedrørende den organisatoriske opbygning, herunder Compliance, er implementeret i bekendtgørelse om organisatoriske krav til og betingelser for drift som værdipapirhandler<sup>5</sup>. I henhold til denne bekendtgørelse skal værdipapirhandleren have en Compliance funktion, der fungerer uafhængigt af virksomheden, og som har til ansvar at kontrollere og vurdere om de metoder og procedurer, som værdipapirhandleren har implementeret, er egnede til at opdage

1 EUROPA-PARLAMENTETS OG RÅDETS DIREKTIV 2004/39/EF af 21. april 2004 om markeder for finansielle instrumenter samt KOMMISSIONENS DIREKTIV 2006/73/EF af 10. august 2006 om gennemførelse af Europa-Parlamentets og Rådets direktiv 2004/39/EF

2 Børsmæglerforeningens 'Anbefalinger til imødegåelse af interessekonflikter i investment banker'

3 Jf. § 9, stk. 1, i lov om finansiell virksomhed

4 Investeringsservices er defineret Lov om finansiell virksomhed, Bilag 4.

5 Bekendtgørelse nr. 428 af 9. maj 2007

og minimere enhver risiko for, at værdipapirhandleren ikke opfylder sine forpligtelser som værdipapirhandler i henhold til blandt andet lov om finansiel virksomhed og lov om værdipapirhandel m.v.

Compliance funktionen skal derudover rådgive og bistå de personer, der har ansvaret for at yde investeringsservice og Compliance's uafhængighed skal i henhold til bekendtgørelsen sikres ved,

- at tilføre Compliance funktionen de nødvendige og kompetente ressourcer,
- at gøre én medarbejder ansvarlig for Compliance funktionen og al rapportering,
- at sikre at personer, der er involveret i Compliance funktionen ikke deltager i leveringen af de tjenesteydelser, de kontrollerer, samt
- at fastsætte vederlaget til medarbejdere i Compliance således at deres uafhængighed ikke bringes i fare.<sup>6</sup>

De ovenstående principper for uafhængighed kan også findes i de før omtalte Basel-principper. Derudover synes MiFID-direktivet at give Compliance et relativt begrænset ansvarsområde – kontrollere og vurdere metoder og processer samt rådgivning og bistand – i forhold til Basel-principperne. I henhold hertil bør Compliance funktionen udover ovenstående opgaver ligeledes udføre analyse, måling og vurdering af compliance risici, uddannelse samt compliance programmer.

I 2004 oprettede Danske Bank en central compliance funktion – Group Compliance. Funktionens arbejdsopgaver og ansvarsområder er fastlagt i et charter underskrevet af bankens ledelse. Compliance funktionens overordnede formål er at assistere ledelsen med at sikre at koncernen og dens medarbejdere efterlever gældende love, regler og etiske standarder med henblik på at begrænse koncernens compliance risici mest muligt. På nuværende tidspunkt består compliance organisationen i Danske Bank koncernen, udover den centrale compliance funktion, af 21 decentralt placerede compliance funktioner i forskellige forretningsområder og datterselskaber dækkende alt fra leasing til it-udvikling. Compliance funktionerne er bemandet med alt fra 1 til 6-7 compliance officers. Alle compliance funktionerne er underlagt såkaldt dual-rapportering, hvilket vil sige, at de rapporterer til både

deres lokale ledelse og Group Compliance. Det er vurderet, at ingen af medarbejderne i Compliance deltager i leveringen af de tjenesteydelser de kontrollerer.

### Forskelle mellem Intern revision og Compliance

På trods af de mange ligheder, der måske umiddelbart synes mellem Intern revision og Compliance er forskellene flere og endda mere væsentlige. Den mest væsentlige forskel er, at Compliance indgår som en integreret del af virksomhedens interne kontrolmiljø, hvorimod Intern revision reviderer det interne kontrolmiljø. Som sådan bør Compliance ikke betragtes anderledes end en hvilken som helst anden kontrolfunktion i virksomheden.

Compliance funktionens primære ansvar er, at kortlægge virksomhedens compliance risici. Intern revision kortlægger også risici, men hvor Compliance funktionen afgrænser sig til compliance risici, som kan defineres som risici for økonomiske tab som følge af myndighedssanktioner mod koncernen, erstatningskrav mod koncernen og/eller forringet omdømme, som hidrører fra koncernens manglende overholdelse af love, regler og etiske standarder, dækker Intern revision principielt alle virksomhedens risici, inklusiv compliance risici. Compliance's virkeområde er således mere snævert end Intern revisions.

Compliance funktionen har endvidere implementeringsopgaver. På baggrund af Compliance funktionens risikovurderinger vil det ofte være nødvendigt at implementere afhjælpende foranstaltninger. I modsætning til Intern revision har Compliance funktionen ofte selv ansvaret for dette implementeringsarbejde, f.eks. i form af udarbejdelse af skriftlige politikker, undervisning og træningsprogrammer m.v.. Når Intern revision afgiver anbefalinger omkring fundne forhold, er det det reviderede område, der har ansvaret for at implementere afhjælpende foranstaltninger. Derudover har Compliance ofte en del rådgivningsarbejde i forhold til både ledelse og medarbejdere. Intern revision rådgiver også, f.eks. omkring intern kontrol og overholdelse af lovgivning, men beslutningen om hvilke kontroller mv., der skal implementeres, besluttet alene af de enkelte forretningsområder ud fra områdets risikovurdering.

### Samarbejdet med Compliance

På trods af forskellighederne mellem Intern revision og Compliance er begge funktioners arbejdsopgaver af en natur, der medfører risiko for dobbeltkontrol, og det er således vigtigt, at der etableres en vis form for samarbejde og informations-

6 De sidste to krav finder ikke anvendelse hvis det kan godtgøres, at disse krav ikke står i rimelig forhold til arten, omfanget og sammensætningen af den virksomhed, værdipapirhandleren udøver, jf. bekendtgørelse om organisatoriske krav § 4. stk. 4.



udveksling mellem Intern revision og Compliance. I henhold til Basel-principperne bør der være ”a clear understanding within the bank as to how risk assessment and testing activities are divided between the two functions”<sup>7</sup>. Samarbejdet bør således formaliseres og dokumenteres skriftligt. I Danske Bank er samarbejdet mellem Intern revision og Compliance beskrevet i Compliance funktionens charter.

I praksis udmønter dette samarbejde sig blandt andet i halvårslige statusmøder med både Group Compliance og decentrale Compliance funktioner i væsentlige risikoområder. På disse møder gennemgås både Compliance funktionens og Intern revisions væsentligste aktiviteter og observationer. Derudover diskuteres og gennemgås andre relevante emner så som ny lovgivning, myndighedshenvendelser, incidents og trends. Endvidere er både Group Compliance og Intern revision repræsenteret i bankens Operational Risk Committee, der behandler forhold i relation til bankens kontrolpolitik.

Der er ligeledes etableret gensidig udveksling af rapporter mellem Intern revision og Compliance. Revisionsrapporter der indeholder compliance issues sendes til Compliance funktionen i det reviderede område, mens Compliance sender rapporter, analyser m.v. til Intern revision. Det er vores erfaring, ved revisioner, der helt eller delvist dækker compliance risici, at det ofte kan være en fordel at inddrage Compliance funktionen i det område, der er under revision. Compliance funktionen vil ofte have kendskab til compliance niveauet i det reviderede område samt have udført eventuelle kontroller, monitorering m.v. Omvendt har Compliance funktionen ofte også en interesse i resultatet af revisionen, og kan bruge revisionsrapporterne aktivt i deres kontrol og opfølgning, men også som inspiration til områder, hvor der kan sættes ind for at begrænse bankens compliance risici.

Intern revision baserer sig, så vidt muligt, på Compliance funktionen som en del af det etablerede kontrolmiljø. Det er dog i denne sammenhæng vigtigt at understrege, at ovenstående forudsætter at den pågældende Compliance funktion har været underlagt revision, og at vi i den forbindelse har opnået tilstrækkelig overbevisning om, at Compliance funktionen er uafhængig, og at Compliance funktionens analysemetoder og processer er retvisende og

robuste således at compliance aktiviteter udføres på en risikobaseret tilgang.

### Revision af Compliance

Der findes ikke i dansk ret en direkte lovhjemmel, der foreskriver at Compliance funktionen skal underlægges periodisk revision. MiFID medførte dog et nyt afsnit med særbestemmelser for værdipapirhandlere i Revisionsbekendtgørelsen<sup>8</sup>. I henhold hertil skal Intern revision udarbejde og gennemføre en revisionsplan for at undersøge og evaluere om værdipapirhandlerens systemer, interne kontrolprocedurer og ordninger er passende og effektive. Idet Compliance funktionen er en del af værdipapirhandlerens kontrolsystemer, bør revisionsplanen også omfatte Compliance funktionen. Derudover er revision af Compliance funktionen beskrevet i Revisionsbekendtgørelsen bilag 3 afsnit 2.4 som et eksempel på et område Intern revision forventes at vurdere, og dermed ikke kan påtage sig.

Under alle omstændigheder bør Intern Revision drage nytte af det arbejde Compliance funktionen foretager (som det også er tilfældet med andre kontrolfunktioner i virksomheden) og dermed undgå at udføre arbejde, der allerede er tilstrækkeligt vurderet. Det er vores holdning, at det ikke er muligt, at vurdere om Compliance funktionens kontroller er tilstrækkelige førend Compliance funktionen har været underlagt revision. Compliance funktionen bør således være en fast bestanddel af revisionsplanen for Intern revision.

Det overordnede formål med revisionen af en Compliance funktion bør være at vurdere, hvorvidt Compliance funktionen effektivt er i stand til at bistå ledelsen med at sikre, at koncernen og medarbejderne overholder gældende love, regler og etiske standarder, således at koncernens compliance risiko begrænses mest muligt. Heri ligger også om arbejdet er af en kvalitet, som Intern revision kan basere sig på. Som nævnt bør en sådan vurdering som minimum basere sig på 1) en revision af Compliance funktionens organisation og 2) en revision af compliance funktionens metoder og processer.

### Ad 1: Organisation

Revision af Compliance funktionens organisation, bør som minimum indeholde en vurdering af funktionens uafhængighed samt funktionens ressourcer og kompetencer.

<sup>7</sup> Basel Committee on Banking Supervision i april 2005 ”Compliance and the compliance function in banks”, principle 8.

<sup>8</sup> Bekendtgørelse nr. 1304 af 16/12/2008 om revisionens gennemførelse i finansielle m.v. samt finansielle koncerner, kapitel 11.

### Uafhængighed

Compliance funktionens uafhængighed kan vurderes på flere forskellige baggrunde. Udover de allerede beskrevne principper om blandt andet vederlag og tilstrækkelige ressourcer og kompetencer som bekendtgørelse om organisatoriske krav stiller, bør revisionen også omfatte Compliance funktionens formelle placering i organisationen. Compliance funktionen bør være placeret i organisationen på en måde, der sikrer Compliance funktionen den nødvendige position, autoritet og uafhængighed. Ofte ses det, i blandt andet mindre virksomheder og eller forretningsområder, at Compliance funktionen organisatorisk placeres sammen med en anden afdeling. Dette er ofte i den juridiske afdeling eller i en risk management funktion. I sådanne tilfælde bør man vurdere, hvorvidt Compliance funktionen rent faktisk besidder den nødvendige uafhængighed. F.eks. er det i praksis ofte sådan, at den juridiske funktion får pålagt ansvaret for at implementere en ny lov, hvorefter Compliance funktionen skal kontrollere og overvåge efterlevelse af denne nye lov. Hermed kan der opstå en interessekonflikt, i relation til rapportering af problemer med efterlevelsen af de regler, som den juridiske afdeling har haft ansvaret for at implementere. En lignende konflikt kan opstå når Compliance funktionen organisatorisk er placeret sammen med risk management, idet der er en risiko for at Compliance funktionen overvåger opgaver, der reelt varetages af dem selv.

Compliance funktionens rapporteringslinier er ligeledes et væsentligt element i at vurdere Compliance funktionens uafhængig og bør gennemgås af revisor. Hovedreglen er at Compliance funktionen refererer til Revisionsudvalget eller den daglige ledelse. Afhængigt af Compliance funktionens organisatoriske placering vil rapporteringen ofte gå gennem flere led, hvilket kan kompromittere Compliance funktionens uafhængighed.

### Ressourcer og kompetencer

Ressourcesituationen i Compliance funktionen bør altid vurderes i forbindelse med en revision. Ud over at vurdere om Compliance funktionen er tilstrækkeligt bemanded til at varetage opgaven, bør man også vurdere om ressourcerne besidder de nødvendige kompetencer. Er der tale om jurister eller kontrollere? Har de det nødvendige forretningskendskab? Det vil altid være en fin balancegang at sikre, at Compliance funktionen bemannes med både tilstrækkelige juridiske kompetencer og tilstrækkeligt forretningsmæssigt kendskab.

### Ad 2: Metoder og processer

Revision af Compliance funktionens metoder og processer bør som minimum indeholde en vurdering af Compliance funktionens analyser og metoden herfor, Compliance funktionens kontroller samt rapportering.

#### Analyse

Compliance funktionens arbejde bør være baseret på en analyse af de compliance risici som organisationen vurderes at stå over for, hvad enten det er på overordnet niveau, et særskilt forretningsområde eller en analyse af et specifikt regelsæts compliance risici. Det er vores opfattelse, at Compliance funktionens arbejde bør tage udgangspunkt i en samlet tværgående risikoanalyse af hele virksomheden, således at de efterfølgende risikobegrænsende handlinger baseres på en risikobaseret tilgang.

Compliance's risikovurderende handlinger er, i modsætning til revisors, ikke underlagt nogen fælles standarder. Det er således op til den enkelte Compliance funktion selv at fastlægge principperne og metoderne for, hvordan compliance risici skal vurderes. Dette kan medføre betydelige forskelle i opgørelsen og vurderingen af compliance risici selv inden for rammerne af samme forretningsområde. En uensartet vurdering af compliance risici kan have betydning for den efterfølgende prioritering af compliance opgaverne, og som revisor bør man derfor altid foretage en vurdering af både metoden for vurdering af compliance risici og en vurdering af de identificerede compliance risici baseret på revisors eget risikobillede.

#### Metode

Compliance funktionens metode for vurdering af compliance risici bør indeholde momenter af både kvalitativ og kvantitativ analyse, således at den endelige vurdering af en compliance risiko munder ud i en vurdering af hvad konsekvensen af non-compliance er, men også en vurdering af sandsynligheden for non-compliance. Det kvantitative element kan udtrykkes som tal, bogstaver eller farver, så længe det som minimum sætter Compliance funktionen og ledelsen i stand til at prioritere compliance opgaverne. Metoden bør endvidere være skriftligt dokumenteret.

#### Kontroller

I relation til Compliance funktionens kontroller bør revisor vurdere blandt andet fuldstændigheden af disse kontroller. Hvad er omfanget (stikprøven), hvor ofte foretages de og er der tale om manuelle eller maskinelle kontroller? Derudover bør det vurderes, om de udførte kontroller er de "rigtige",

det vil sige, om Compliance funktionen har formået at identificere de mest risikofyldte processer og afdækket disse med kontroller.

### Rapportering

Compliance funktionens rapportering bør også vurderes i relation til fuldstændighed, herunder om rapporteringen omfatter alle væsentlige forretningsområder. Det kan endvidere vurderes om Compliance funktionens rapporterede risikobillede stemmer overens med de risici, som Intern revision har rapporteret. Endelig bør det vurderes, om Compliance funktionens rapportering er konsistent og ensartet, det vil sige en vurdering af, om det er muligt at sammenligne rapporteringen fra år til år.

### Sammenfatning

Finansielle virksomheder skal som minimum etablere en compliance funktion i den del af virksomheden, der leverer investeringsservice. Compliance funktionen skal være uafhængig og have til formål at vurdere og kontrollere virksomhedens implementerede metoder og procedurer. I modsætning til Intern revision har Compliance funktionen ofte selv et implementeringsansvar, f.eks. i form af udarbejdelse af skriftlige politikker, undervisning og træningsprogrammer.

Compliance funktionen afdækker dele af virksomhedens operationelle risici, og der bør derfor etableres et samarbejde mellem Intern revision og Compliance, der som minimum sikrer gensidig udveksling af rapporter og Intern revision bør, så vidt muligt, basere sig på Compliance funktionen som en del af det etablerede kontrolmiljø. Sidstnævnte forudsætter dog en revision, således at der opnås tilstrækkelig overbevisning om, at Compliance funktionen er uafhængig og at Compliance funktionens analysemetoder og processer er tilstrækkeligt betryggende og hensigtsmæssige til at indgå som revisionsbevis.



## Nye medlemmer fra 19.03 til 28.08.2009

### Arbejdernes Landsbank

Camilla Mogensen

### Codan Forsikring A/S

Pia Olivarius

### Danmarks Nationalbank

Peter Sundgren

Kurt Pelsen

### Danske Bank

Peter Kjærø

Frank Christoffersen

Jonas Helweg-Mikkelsen

Mikael Burman

Tom Krogh Jensen

Majbritt Petersen

Sarah Straarup

Niklas Dahl Pind

Charlotte Winther Nielsen

### Deloitte

John de Meza Espersen

### Direktoratet for FødevarerErhverv

Henrik Haarh

Erik Ingvarsten

Ulrik Sylvest

### DONG Energi

Torben Biltoft Hansen

Thomas Hagedorn Gessø

### DSB

Elsebeth Ankjær

Dan Meincke

Camilla Rømer Jørgensen

### FIH Erhvervsbank

Brian Hansen

### Jyske Bank

Lone Anna Tolstrup

### Københavns Kommune

Lone Forsberg

### Lån & Spar Bank A/S

Michael Schmidt Nielsen

### Ministeriet for fødevarer, landbrug og fiskeri

Kåre Degn Johansson

### MyAdvise –mkh consult

Morten Koch-Hansen

### Nordic Consumer Finance A/S

Lasse Jonasson

### Novo Nordisk A/S

Jim Wahlberg

### Nykredit

Milan Bodhi Hansen

Piraveena Thanapalan

### PricewaterhouseCoopers

Pia Elkjær Bay

### Roskilde Bank

Else Bruun

### Saxo Bank

John Carmichael

### Skjern Bank

Thomas Baun

### Solar A/S

Claus Graversen

### Semler Gruppen

Brian Brix Pedersen

### Sparekassen Hobro

Lise Juel Nielsen

# VI HAR SAT KAFFE OVER TIL EN NY INTERN REVISOR

Brænder du for intern revision og har du mod på at deltage i den interne revision af samtlige koncernens selskaber, så har vi jobbet til dig.



Alm. Brand koncernen er en vidt forgrenet virksomhed, der er organiseret i 3 divisioner, som driver henholdsvis skadesforsikring, liv- og pensionsforsikring samt bank.

## ARBEJDSOMRÅDE

Revision af Alm. Brand Bank A/S med tilhørende datterselskaber, herunder:

- Revision af privat- og erhvervsfinansiering.
- Revision af børsområdets handel med fonds, valuta og finansielle instrumenter.
- Revision af 2 børsnoterede datterselskaber.
- Deltage i revisionen af års- og koncernregnskaber for bankkoncernen.

## VORES FORVENTNINGER TIL DIG

- Du er på Cand. Merc. Aud. eller HD niveau.
- Du har praktisk erfaring fra intern eller ekstern revision, gerne med erfaring i revision af finansielle virksomheder.

## HVAD KAN DU FORVENTE?

- Et fagligt spændende og afvekslende job med alle typer af opgaver inden for revision af finansielle virksomheder.
- Et uhøjtideligt og inspirerende miljø med attraktive ansættelsesvilkår, svarende til de krav vi stiller.
- Gode muligheder for at påvirke din egen stilling og udvikling.
- Støtte til din fortsatte ajourføring og udbygning af din faglige viden.

## SEND OS DIN ANSØGNING

Du er velkommen til at kontakte lederen af bankrevisionen, Dennis Lundberg, på 35 47 68 98 eller på mail [abrdlu@almbrand.dk](mailto:abrdlu@almbrand.dk) - hvis du vil vide mere om jobbet inden du søger.

Du sender din ansøgning ved at gå ind på [www.job.almbrand.dk](http://www.job.almbrand.dk), vælger jobbet i oversigten og klikker på "send ansøgning". Her vedlægger du ansøgning og cv.

Send din ansøgning senest 10. oktober.

## ALM. BRAND

Midtermolen 7  
2100 København Ø

### 90% AF VORES MEDARBEJDERE ER STOLTE OVER AT ARBEJDE I ALM. BRAND

*i 2008 har vi foretaget en medarbejderanalyse. Resultaterne taler for sig selv: 93% af medarbejderne er godt tilfredse med at arbejde i Alm. Brand, 90% af medarbejderne er stolte over at arbejde i virksomheden, og hele 86% vil endda anbefale andre at blive ansat.*

## ”Bagsmækken”

### Oplysninger om Foreningen af Interne Revisorer

#### Foreningens adresse:

Nykredit A/S  
Foreningen af Interne Revisorer (IIA)  
Revisionschef Claus Okholm  
Intern revision  
Kalvebod Brygge 47  
1560 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 Peter Jochimsen,  
ATP  
☎ 48 20 37 28  
e-mail: pjo@atp.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.theiia.org](http://www.theiia.org) eller ved kontakt til:  
Anette Kauffmann Laursen,  
☎ 33 33 41 33  
e-mail: anette.laursen@nordea.com



