

INFO

Foreningen af Interne Revisorer

Nummer 43 | December 2009 | 14. årgang



Risk Management – Stadig aktuelt

CRÉDIT AGRICOLE GROUP

Internal Auditor - international stilling

Nordic Consumer Finance A/S, København Ø

Dit primære ansvarsområde:

Du vil tage del i tilrettelæggelse og udførelse af revisionshandlinger primært i de skandinaviske lande, men også i andre af koncernens europæiske datterselskaber.

Din reference vil være til International Audit Manager i Credit Agricole Consumer Finance's North European Audit Office baseret i Amsterdam, mens din fysiske placering vil være i vores danske hovedkontor, beliggende i lyse og venlige lokaler ved havnefronten på Østerbro i København.

Din baggrund:

Du har kendskab til Internal Control og revisionsprocedurer, opnået gennem tidligere ansættelse/r af mindst 2 års varighed, som Intern Revisor eller i et revisionsfirma. Har du udført intern eller ekstern revision i en bank eller et finansielt miljø vil det være en ubetinget fordel.

Du har praktisk erfaring med udarbejdelse og gennemførelse af revisionsplaner og opfølgning på implementering af resultater fremkommet på baggrund af revision.

Du har et godt kendskab til finans- og regnskabsfunktioner, herunder også et grundlæggende kendskab til Risk Management. Erfaring i Compliance og SOX projekter i finanssektoren vil være en fordel, men er ikke et krav.

Dine personlige kvalifikationer:

- Relevant Universitets- eller Handelshøjskole uddannelse
- Du motiveres af et internationalt miljø og kan tilpasse dig kulturelle forskelle
- Du har stærke kommunikationsevner og er god til at samarbejde og skabe forretningsrelationer på alle organisatoriske niveauer
- Du trives både med at arbejde selvstændigt og i et teamwork med internationale kolleger
- Du er en erfaren MS-Office bruger
- Du taler og skriver dansk og engelsk flydende. Erfaring med yderligere europæiske sprog en fordel
- Du tiltales af et job, der periodevis medfører en del rejseaktivitet

Nordic Consumer Finance tilbyder:

En udfordrende og krævende stilling hvor du får muligheder for både faglig og personlig udvikling. En attraktiv lønpakke på markedsvilkår + bonusordning relateret til din performance samt selskabets resultater. Yderligere, pension med sundhedsordning. Arbejdssted i et dynamisk og professionelt miljø.

Interesseret ?

Send din ansøgning og CV på engelsk til HR-Ansv. Britt S. Jørgensen på bsj@danaktiv.dk. Opstart hurtigst mulig, men vi er villige til at vente på den rette kandidat.

INFOS redaktion:

Ansvarshavende redaktør:

Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther

☎ 35 47 78 97

E-mail: abrpwe@almbrand.dk

Alm. Brand

Øvrig redaktion:

Internal auditor Mikkel Dyhr Gadegaard

☎ 44 44 88 88

E-mail: mdyg@novonordisk.com

Novo Nordisk

Senior Audit Manager Lars Geisler

☎ 44 55 93 08

E-mail: lage@nykredit.dk

Nykredit

Chefkonsulent Diana Holm

☎ 32 95 15 39

E-mail: dih@fm.dk

Finansministeriet

Senior Internal Auditor Michael Wikkelsø Håkan

☎ 33 33 28 45

E-mail: michael.haakan@nordea.com

Nordea

Revisionschef Louise Claudi Nørregaard

☎ 33 74 80 13

E-mail: lcn@pension.dk

PensionDanmark

Audit director Birgitte R. Svenningsen

☎ 39 77 41 30

E-mail: bsv@saxobank.com

Saxo Bank

Næste nummer

INFO 44 udkommer i april 2010.

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: Lars Geisler.

Redaktionens adresse:

Alm. Brand A/S

Foreningen af Interne Revisorer (IIA)

Att: Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther

Midtermolen 7

2100 København Ø.

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

Indhold

Leder	2
Nyt fra bestyrelsen	3

Artikler

ECIIA – Yearbook of Internal Audit 2009/2010	
- Best practices for a reliable Management	3
Uddannelsesaktiviteter	5
Gå hjem møde 17. september 2009: Opdatering på nedskrivninger på udlån	6
Gå-hjem-møder i IIA	7
Statsrevisorerne – et led i Folketingets kontrol med regeringen	8
Intern revisions rolle i risikostyring – offentlig vinkel	10
Koordination og kommunikation mellem intern revision og risikostyringsfunktionen i Nordea	13
Individuel solvens (Solvency 1½) – Ny (opdateret) bekendtgørelse og vejledning	16
Ny bekendtgørelse om styring af finansielle virksomheder	21
Hvad får en intern revisor til at skifte den sikre danske verden ud med en ukendt tilværelse i New Zealand?	23
Etablering af intern revision	27
IIA standarderne – en opdatering	30
Sikkerhed & Revision 2009	32
Nye medlemmer	33



Besøg foreningens hjemmeside:
www.ia.dk

Leder



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

Et tema som ”risikostyring” kan i sig selv vel næppe betegnes som et højaktuelt tema. Håndtering af risici har været af afgørende betydning lige så længe, der har været liv på jorden – om end risikostyring i de første mange tusind år har ligget inden for det område, som vi i dag kalder operationelle risici.

Men så alligevel er temaet risikostyring lige nu mere i fokus end det længe har været. Vi står i en økonomisk krise, om hvis udstrækning man kun kan gisne og hvor alle håber på snart at se tegn på, at det lysner forude.

I dette klima er der stigende interesse for at forstå virksomhedens risici, idet mange virksomheder er ramt af risikohændelser afledt af den økonomiske krise. Nye risikostyringsinitiativer vil selvsagt ikke kunne afhjælpe de hændelser, der allerede er indtruffet – her hjælper kun skadesbegrænsende aktiviteter – men der er en skærpet interesse for i højere grad at kunne agere rettidigt på det, der sker omkring os.

De hidtil anvendte modeller har vist alvorlige svagheder ved udsving som dem, vi har set inden for de seneste år og der er travlt i risikostyringsfunktionerne og i projekter afledt heraf for at samle erfaringerne op og forbedre modellerne mv. Dette vil også have indflydelse på interne revisorers fokus i den kommende periode, idet intern kontrol er en af hjørnestene i vores arbejde, jf. IIA’s standard 2100’s definition: ”The internal audit activity must evaluate and contribute to the improvement of governance, risk management, and control processes using a systematic and disciplined approach”.

Forbedrede modeller er dog ikke nok i sig selv. Som det fremgår af flere af artiklerne i dette nummer af INFO, så er den overordnede ledelsesmæssige holdning til risiko og kontrol af afgørende betydning – altså begrebet ”governance”.

Bladet indledes med en artikel om ”Statsrevisorerne – et led i Folketingets kontrol med regeringen”, skrevet af Peder Larsen, formand for statsrevisorerne. I princippet den øverst

placerede kontrolfunktion i Danmark. Emnet følges op i Pia Sønderlund Niensens artikel om ”Intern revisions rolle i risikostyring – offentlig vinkel”, der ser på sammenhængen mellem intern revision i Finansministeriet og de underliggende styrelser.

I Ane Marie Christensens artikel ”Koordinering og kommunikation mellem intern revision og risikostyringsfunktionen i Nordea” bevæger vi os over i den finansielle sektor. Artiklen beskriver samarbejdet mellem intern revision og risikostyring under iagttagelse af IIA’s standarder.

Jesper Edelbo giver i artiklen ”Individuel solvens (Solvence 1½) – Ny (opdateret) bekendtgørelse og vejledning” en indføring i nyeste regler for forsikringssekskabers solvensopgørelse. Solvens hænger uløseligt sammen med risikostyring – jo bedre risikostyring og lave risikoeksponeringer, jo mindre solvensbehov. Og omvendt.

Stig Nielsen beskriver i artiklen ”Ny bekendtgørelse om styring af finansielle virksomheder” det igangsatte arbejde med at samle Finanstilsynets §71-vejledninger i en bekendtgørelse.

Helt fra den anden side af jorden har vi modtaget en artikel fra Thomas Nygaard ”Hvad får en intern revisor til at skifte den sikre danske verden ud med en ukendt tilværelse i New Zealand?”. Artiklen beretter om, hvordan det er at rejse ud i verden. Og også om, hvordan der i New Zealand fokuseres på intern kontrol i de interne revisionsfunktioner.

Intern kontrol er ligeledes fokusområdet for intern revisions arbejde, når Ralph Bengtsson i artiklen ”Etablering af intern revision” giver et indblik i opgaverne og udfordringerne ved etablering af intern revision hos Berlingske Media.

Endelig fører Frank Sundgaard os i artiklen ”IIA standarderne – en opdatering” igennem de seneste års ændringer i IIA’s standarder og vejledninger.

Rigtig god læselyst!

Nyt fra bestyrelsen



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

Bestyrelsen har i løbet af efteråret udsendt en informationspjece til foreningens medlemmer. Det er en PR-pjece om IIA, der beskriver intern revision, IIA i Danmark og endelig IIA internationalt. Hensigten med pjecen er at øge kendskabet til IIA og til intern revision, og den kan anvendes overfor revisionsudvalg og bestyrelser, nuværende og kommende medarbejdere, samt andre interessenter.

Ligeledes med henblik på at forøge kendskabet til intern revision og revisionens arbejdsopgaver, tager Claus Okholm og Kurt Hungeberg rundt på uddannelsesinstitutionerne og holder orienteringsmøder om, hvad intern revision handler om.

IIA's udvalg for internationale forhold havde arrangeret fællesrejse til ECIIA's konference i Rom og kunne med glæde konstatere, at 12 medlemmer benyttede sig af denne mulighed for at få nogle spændende faglige og sociale oplevelser. Konferencen vil blive nærmere omtalt i INFO nr. 44.

Endelig har bestyrelsen og udvalget for den finansielle sektor arbejdet med høringsudkast til ny revisionsbekendtgørelse og til ny bekendtgørelse om revisionsudvalg. De endelige bekendtgørelser forventes at blive udsendt medio december.



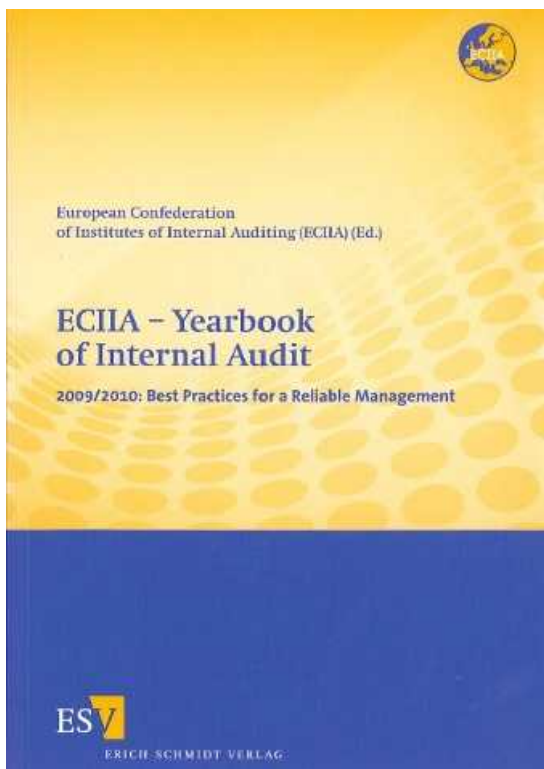
ECIIA – Yearbook of Internal Audit 2009/2010 – Best practices for a reliable Management



Af Senior Audit Manager Lars Geisler, Nykredit

”Progress through sharing” er det globale motto for interne revisorer, som profession. Vidensdeling er dermed blevet et nøgleord for samarbejdet i ECIIA. I det lys har ledelsen i ECIIA taget initiativ til udarbejdelse af en årsbog med de bedste artikler offentliggjort i lokale IIA medlemsblade i 2008 om intern revision, risk management og corporate governance.

Bogen blev offentliggjort i forbindelse med ECIIA konferencen afholdt i Rom ultimo oktober 2009 og består af 14 artikler fra Danmark, Frankrig, Holland, Italien, Spanien, Storbritannien, Tyskland og Ungarn, jf. indholdsfortegnelse nedenfor.



Fra Danmark blev to artikler udvalgt: ”Information about the work of the IIA Committee on Quality” af koncernrevisionschef Søren Kongsbo, Post Danmark og ”End-user applications – yet again” af vicerevisionschef Kim Stormly Hansen, Nykredit.

Bogen kan købes hos www.esv.info og koster Euro 29,95 excl. fragt.

Indholdsfortegnelse:

Internal Audit Management

1. Internal audit: A difficult, demanding job that needs to be part of a business plan
2. What are the hallmarks of a successful internal auditor?

Internal Audit Methodology

3. DIIR Audit Standard No. 4 – Standard for Auditing Projects
4. Client Auditor feedback – a tool with undesirable side-effects?
5. Soft controls: If you think you have worked it out, think again!

Internal Audit Practices

6. Information about the work of the IIA Committee on Quality
7. Essential Co-operation in the “Golden Triangle”: Audit Committee, Board of Auditors and Internal Audit Function

Ethical practices

8. Auditing becomes ethical

IT-Audit

9. End-user applications – yet again
10. Implementing COBIT based Process Assessment Model for evaluating IT Controls

Credit Crunch impacts

11. Capitalism in free fall
12. System error

The future of Internal Audit

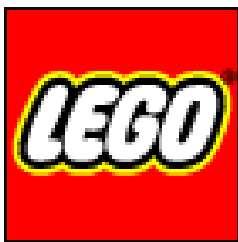
13. The antidote in the drawer
14. Recommendations from the Board of IIA for Internal Auditors within the context of the present-day economic situation

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 under rubrikken ”Uddannelse”. Tilmelding til arrangementerne foretages tillige på hjemmesiden. Specielt kan årskonferencen næste år samt nyt samarbejde med en engelsk underviser fremhæves.

Årskonference 2010

26.-27. maj 2010



Årskonferencen 2010 afholdes i Legoland i Billund. Foreningen arbejder på at samle klodserne sammen til programmet for årskonferencen. Programmet vil blive en kombination af gamle travere – såsom nyt fra Finanstilsynet – og hvad der rør sig lige nu.

Som tidligere år vil der også blive lagt vægt på det sociale samvær og være tid til erfaringsudveksling, så reserver allerede nu disse dage.

Information om årskonferencen vil blive lagt på foreningens hjemmeside www.iaa.dk.

Samarbejde med engelsk underviser

Som noget nyt har foreningen indgået et samarbejde med den engelske underviser Gill Bolton, som har 25 års erfaring



inden for intern revision og risk management. Gill Bolton bruger 80% af sin tid på undervisning og 20% på konsulentopgaver. Undervisningen, som foregår på engelsk, vil blive gennemført som foredrag, gennemgang af praktiske eksempler, plenumdrøftelser og løsning af cases. Foreløbig har foreningen indgået en aftale om to kurser: Risk Based Internal Auditing og Communication and Relation Management Skills for Internal Auditors.

Risk Based Internal Auditing

22.-23. marts 2010

Som følge af Enron-sagen mv. har kravene til intern revision ændret sig de seneste år. Der er kommet et krav om revisi-

onskomité i visse virksomheder, hvilket også stiller krav til, at intern revision kan levere en større og bredere sikkerhed



til bestyrelsen. For at kunne gøre det på en effektiv og lønsom måde er intern revision efter Gill Boltons opfattelse nødt til at anvende en risikobaseret indgangsvinkel. Ved at anvende en risikobaseret indgangsvinkel vil det være

muligt at anvende ressourcerne på den mest effektive måde og fokusere på de forhold, som virkelig betyder noget for virksomheden.

Kurset giver god inspiration til, hvordan man kan omlægge revision og planlægning heraf til en risikobaseret indgangsvinkel.

Tilmelding til kurset kan ske på foreningens hjemmeside www.iaa.dk.

Communication and Relation Management Skills for Internal Auditors

27.-28. september 2010

Kommunikationsevner er essentielle for en revisor, hvorfor foreningen ser frem til at udbyde dette kursus i kommunikationsfærdigheder og samarbejdet med den reviderede part. Kurset løber over to dage og omhandler bl.a.:

- Understanding basic communication principles
- Interviewing, questioning and listening skills
- Gaining commitment from the audit client
- Dealing with different types of people
- Dealing with difficult audit situations

Tilmelding til kurset kan ske på foreningens hjemmeside www.iaa.dk.



Gå-hjem-møder i IIA

Opdatering på nedskrivninger på udlån

17. september 2009

Af Audit Manager Jens Rasmussen, Nykredit

Foreningens gå-hjem-møde i september måned bød på et emne, der har stor interesse i disse tider, nemlig en opdatering af regler og tendenser vedrørende nedskrivninger på udlån.

Foreningen havde inviteret Morten Bendtsen fra Danske Bank og Hans Peter Lindegård Buhrkal fra KPMG til at underholde om emnet.

Morten anskueliggjorde indledningsvis, hvorfor nedskrivningsområdet som følge af finanskrisen – fra at have levet en noget tilbagetrukket tilværelse – er blevet et af tidens hotte emner.

Med udgangspunkt i en fonsrådsafgørelse vedr. nedskrivningerne i Skælskør Bank beskrev Morten nogle af de vigtigste konklusioner. Først og fremmest er tendensen, at der er åbnet op for større anvendelse af begrebet ”Betydelige Økonomiske Vanskeligheder” (BØV) som ”Objektiv Indikation for Værdiforringelse” (OIV) end tidligere, samt at betalingsvanskeligheder kan medføre nedskrivning nu, selvom lånet først forfalder på et tidspunkt i fremtiden.

En anden pointe var, at man ikke kan udskyde en misligholdelse til lånet forfalder til fuld indfrielse, blot fordi kunden har fået fordelagtige afviklingsvilkår – eksempelvis at restgælden opskrives med rentetilskrivningen.

Morten refererede kort Finanstilsynets gennemgang af solvensbehovet, herunder de faktorer, som Tilsynet lægger mest vægt på.

Herefter fik vi en opsummering på reglerne for gruppevise nedskrivninger og de forskellige forhold, der skal indgå i det enkelte instituts overvejelser, når de gruppevise nedskrivninger skal beregnes, hvor især de korrektioner, der foretages som følge af tidlige hændelser, bør have en vis bevågenhed, især for de institutter, der anvender en standardiseret metode, eksempelvis Lokale Pengeinstitutters model.

Afslutningsvis fortalte Morten om en række af de udfordringer, institutterne kan stå over for ved regnskabsaflæggelsen,

eksempelvis i forbindelse med værdiansættelse og indregning af overtagne panter.

Og som sidste pointe – det er ledelsen, der fastsætter det individuelle solvensbehov, intern revision kan alene give assurance på metoder, forudsætninger og beregninger.

Anden halvdel af gå-hjem-mødet var helliget de fremtidsudsigter, der er på nedskrivningsområdet.

Hans Peter beskrev de udfordringer, som regnskabsreguleringen står overfor med mange forskelligartede interessenter og interesser.

De to forslag, der lige nu får mest spalteplass, er IASB's eget forslag til revision af IAS39, hvor man vil gå fra en ”incurred loss” model til en ”expected loss” model. Metoden baserer sig på amortiserede kostpriser, en fast effektiv rente og faste tabsprocenter over en låneporteføljes løbetid. Denne metode betyder, at der alene vil skulle ske ændringer i værdiansættelsen af udlånene, såfremt der sker ændringer i de forventede tabsprocenter.

Den umiddelbare udfordring ved denne model er, at den kræver fornyet systemudvikling i institutterne – dvs. den er dyr. Herudover er der fortsat en række forhold, der ikke er afklaret, blandt andet hvilket princip, der skal anvendes for variabelt forrentede instrumenter og eventuelle overgangsordninger.

Den anden metode Hans Peter fortalte om var EU kommissionens forslag om ”Dynamic Provisioning”, dvs. dynamiske hensættelser.

Denne metode er inspireret af den metode, som de spanske pengeinstitutter anvender under den nuværende IAS39 regulering. Metoden baserer sig på en statistisk beregning, hvori indgår en række faktorer, der er fastsat af tilsynet, hvorefter der foretages beregning af hensættelserne. Modellen baserer sig på en fuld økonomisk cyklus, og et af spørgsmålene er naturligvis om den økonomiske cyklus, vi gennemløber lige nu, kan ”oversættes” til tidligere tider.

Også denne metode vil kræve en vis systemudvikling i institutterne. Herudover er der en række uafklarede forhold. Eksempelvis om institutter, der er godkendt til IRB-metoden under Basel II kan anvende interne estimater, eller om alle institutter skal anvende centralt fastsatte parametre.

Hans Peter afsluttede med en beskrivelse af den forventede proces frem mod ikrafttrædelsen 1. januar 2012. Som det ser ud lige nu forventes ”expected loss” metoden, at være den, der fremover skal anvendes, men debatten raser fortsat, og der er stor uenighed både landene og tværnationale interessenter imellem.

Alt i alt var det endnu et spændende gå-hjem-møde, der helt sikkert giver stof til eftertanke i de enkelte institutter – men som Morten afsluttede eftermiddagen med at sige – så giver det jo bare igen fast arbejde til revisorerne.

ERM – en holistisk tilgang til risikostyring

21. oktober 2009

Af Birgitte R. Sønningesen, Saxo Bank

Med flere års erfaring som underviser i risikostyring havde Søren Plesner fra kursus- og konsulentvirksomheden Basispoint den perfekte baggrund for at komme og fortælle om finanskrisens indflydelse på et pengeinstituts risikostyring. Søren Plesners budskab var, at ERM er vigtigere end nogensinde før.

Krisen har afsløret behov for en mere helhedsorienteret tilgang til risikostyring. Dvs. krav om:

- Identifikation af alle risici samtidigt
- Vurdering af, hvordan de enkelte risici kan påvirke forskellige forretningsområder
- Brug af konsistente risikomål på tværs af forretningsområder
- Brug af disse risikomål i strategisk, taktisk og operationel beslutningstagning.

Dette er kort sagt ERM – en proces, hvor:

- Virksomhedens bestyrelse, ledelse og andet personale udvikler og forfølger strategier på tværs af virksomheden
- Potentielle begivenheder, som kan have negativ – eller positiv – indflydelse på mulighederne for at nå disse mål sideløbende søges identificeret, kvantificeret og styret i overensstemmelse med virksomhedens risikoappetit.

Et af de helt grundlæggende punkter, som Søren Plesner fremførte var, at de fleste pengeinstitutter stoler blindt på ratinginstitutterne. Ratinginstitutterne får på denne måde en betydelig magt. Samtidig er der også en betydelig risiko

involveret, hvis ratinginstitutterne tager fejl. Man bør derfor have sin egen interne ekspertgruppe, der vurderer modpartsrisikoen.

Søren Plesner pointerede endvidere også, at en ting er, hvad man siger, en anden ting er, hvad man gør. Han havde samlet nogle eksempler på ”last words” som illustrerede, at ledelsen ikke altid har det korrekte risikobillede af virksomheden. Hans favoriteksempel var følgende udtalelse fra den tidligere Lehman Brothers direktør Dick Fuld: ”As long as I am alive this firm will never be sold. And if it is sold after I die, I will reach back from the grave and prevent it.” Andre eksempler kan findes på foreningens hjemmeside www.iaa.dk under udannelse – afholdte kurser/møder.



Statsrevisorerne – et led i Folketingets kontrol med regeringen



Af Peder Larsen (SF),
formand for Statsrevisorerne

I denne artikel har jeg på opfordring beskrevet Statsrevisorernes opgaver, lovgrundlag og virke. Det er en kærkommen lejlighed for mig som formand for Statsrevisorerne at forklare, hvad vi beskæftiger os med. For mig er Statsrevisorernes virksomhed og det danske demokrati to tæt knyttede størrelser. I et demokrati skal borgerne have indsigt i, om staten forvalter midlerne korrekt, effektivt og til de formål, som er besluttet af Folketinget. Her spiller den statslige revision en vigtig rolle.

Den statslige revision: Statsrevisorerne og Rigsrevisionen

Statsrevisorernes og Rigsrevisionens virksomhed udgør en væsentlig del af Folketingets kontrol med regeringen og ministrenes embedsførelse.

Den politiske del af den statslige revision består af 6 statsrevisorer, som er politikere udpeget af Folketinget for en fast 4-årig periode. I den periode kan vi ikke afsættes, heller ikke hvis der bliver folketingsvalg. Vi repræsenterer seks forskellige partier. Nogle er medlemmer af Folketinget, andre er det ikke. Posterne som formand og næstformand besiddes af de statsrevisorer, der har størst anciennitet. I øjeblikket er statsrevisorerne

- Peder Larsen (SF), formand
- Henrik Thorup (DF), næstformand
- Helge Adam Møller (K)
- Svend Erik Hovmand (V)
- Mogens Lykketoft (S)
- Manu Sareen (RV)

Ifølge grundloven er det Statsrevisorernes opgave at revidere statens regnskaber. I praksis udføres selve revisionen af Rigsrevisionen, der er en uafhængig institution under Folketinget. Rigsrevisionen bistår således Statsrevisorerne i deres grundlovsbestemte gennemgang af statsregnskabet. På nogle områder har Rigsrevisionen aftalt med ministrene eller andre interessenter, at revisionsopgaverne løses i samarbejde med en intern revision, jf. rigsrevisorlovens § 9.

Rigsrevisionen ledes af rigsrevisor, som er uafhængig i sit hverv. Det betyder, at han ikke kan modtage instrukser fra regering eller Folketing om sin virksomhed. Statsrevisorerne kan som de eneste anmode rigsrevisor om at undersøge og afgive beretning om forhold, som de ønsker belyst. Rigsrevisionen udarbejder således både beretninger og notater på eget og på Statsrevisorernes initiativ. På årsbasis ligger antallet af beretninger, som er udarbejdet på Statsrevisorernes initiativ på en tredjedel af Rigsrevisionens samlede produktion.

Den statslige revision reguleres af grundlovens § 47, rigsrevisorloven, statsrevisorloven og folketingsbeslutninger om statsrevisorernes valg og virksomhed.

Den statslige revisions opgaver

Ved revisionen vurderes det,

- om regnskabet er rigtigt, dvs. uden væsentlige fejl og mangler, og om der er bevilling bag statens udgifter – den finansielle revision
- om staten bruger pengene så effektivt som muligt og som Folketinget har besluttet, dvs. om målene med bevillingen er nået – forvaltningsrevisionen.

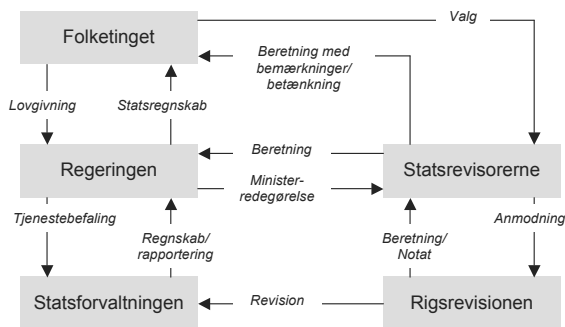
Derudover har Statsrevisorerne særligt til opgave at efterprøve og vurdere, om Folketinget og Folketingets udvalg har fået de nødvendige oplysninger i forbindelse med, at bevillingerne blev givet eller andre beslutninger blev truffet.

Den statslige revisions rapportering til Folketinget

Med den årlige ”Endelig betænkning over statsregnskabet” forelægger Statsrevisorerne med deres bemærkninger resultatet af Rigsrevisionens regnskabsgennemgang til Folketingets godkendelse. I praksis godkender Folketinget statsregnskabet uden forbehold på baggrund af Finansudvalgets betænkning og indstilling. Herudover afgiver Statsrevisorerne hvert år ”Beretning om revision af statsregnskabet” og i løbet af året 15-20 beretninger om konkrete sager til Folketinget. En beretning består af Rigsrevisionens beretning til Statsrevisorerne og Statsrevisorernes bemærkninger til beretningen. Eksempelvis har Statsrevisorerne i 2009 afgivet beretninger om politireformen og om bilsynet efter liberaliseringen i 2005. Beretningerne med Statsrevisorernes bemærkninger sendes til alle medlemmer af Folketinget og offentliggøres på Statsrevisorernes og Rigsrevisionens hjemmesider. Derudover sender Statsrevisorerne beretninger eller notater til et eller flere af de stående udvalg, når de skønner, at sagen kan have interesse for udvalget.

Rapporteringen og samspillet i øvrigt mellem Folketinget, regeringen, statsforvaltningen og den statslige revision er illustreret i nedenstående figur¹.

Figur: Samspillet mellem Folketinget, regeringen og den statslige revision



Statsrevisorernes bemærkninger

Statsrevisorerne afgiver bemærkninger til størstedelen af Rigsrevisionens beretninger. Selvom Statsrevisorerne repræsenterer forskellige politiske holdninger, afgives bemærkningerne som hovedprincip af et enigt statsrevisorkollegium. Herved får bemærkningerne stor vægt over for både Folketing, regering og forvaltning. Bemærkningerne indeholder ikke løsninger, men anbefalinger og kritik af forhold, som det er op til ministrene at følge op på. Statsrevisorerne kan ikke sanktionere, men alene indstille til Folketinget, at der træffes beslutning i en sag om evt. politiske konsekvenser for den pågældende minister. De mest kritiske bemærkninger fra Statsrevisorerne er således dem, der henleder Folketingets opmærksomhed på en revisions-sag. Et eksempel på dette er beretning 3/2004, hvor Statsrevisorerne gjorde Folketinget opmærksom på en række forhold, der gjorde Ørestads- og Metroprojektets fremtidige økonomi usikker. En sjælden gang afgår en minister på baggrund af en beretning fra Statsrevisorerne. Det var fx tilfældet i december 2007 for den daværende fødevareminister Lars Barfoed efter beretning 4/2006 om fødevarekontrollen. Ministeren afgik ikke fordi Statsrevisorerne havde henledt Folketingets opmærksomhed på sagen – så i dette tilfælde var det ikke Statsrevisorernes kritikniveau, der afgjorde konsekvensen af beretningssagen.

Nogle fremhæver således, at Statsrevisorerne gennem afgivelsen af deres bemærkninger og opfølgning på sagerne har en væsentlig normdannende indflydelse på administrationen

af bevillingerne. Det være sig ved udtalt kritik af ministrenes dispositioner eller stiltiende accept og dermed legitimering af forvaltningen.

Samspillet mellem Folketinget, regeringen og den statslige revision

Samspillet mellem Folketinget, regeringen og den statslige revision finder sted på flere områder og måder, f.eks.:

- Når revisions-sagerne giver anledning til spørgsmål, forespørgsler, svar og redegørelser i Folketinget
- Når Folketingets udvalg drøfter en sag på baggrund af bidrag fra den statslige revision. Finansudvalget drøfter således løbende alle beretninger og notater fra Statsrevisorerne.
- Når Statsrevisorerne bistår Folketingets udvalg med fremskaffelse af revisionsmæssige oplysninger. Det var f.eks. tilfældet med beretning nr. 14/2008, hvor Statsrevisorerne imødekom en anmodning fra Finansudvalget om en undersøgelse af Finanstilsynets aktiviteter i forhold til Roskilde Bank A/S
- Når revisionsberetningerne indgår som input i den fremadrettede lovgivningsproces
- Når Rigsrevisionen indgår i en dialog med ministerierne om de undersøgelsesresultater, der er fundet i forbindelse med en beretningssag
- Når ministrene redegør for de foranstaltninger og overvejelser, en beretning har givet anledning til.

Som det er fremgået, må den statslige revision først og fremmest karakteriseres som en kontrol af, om regeringen overholder de retlige og politiske forudsætninger, som Folketinget har fastsat. Revisionen vurderer ikke, hvor hensigtsmæssige eller rigtige Folketingets beslutninger og love er, men begrænser sig alene til en vurdering af, hvordan regeringen har ført beslutningerne ud i livet. Revisionen er i sagens natur bagudrettet og et stykke tid undervejs, idet den baserer sig på omfattende og veldokumenterede undersøgelsesresultater.

Ud over kontrolopgaven, ser den statslige revision det som en væsentlig opgave at bidrage både kritisk og sagligt til Folketingets arbejde og at bidrage til en mere effektiv statslig forvaltning. Det sker bl.a. ved, at revisionen peger på bedste praksis, bidrager med anbefalinger eller peger på forhold, som fungerer uhensigtsmæssigt og bør rettes op². På den måde får alle involverede nytte af den statslige revision, når den bruges fremadrettet til bedre løsninger.

1 Kilde: Rolf Em-Larsen: *Offentlig revision – empiri og funktion*, Forlaget Thomson 2006, s. 100.

2 Se f.eks. Statsrevisorernes beretning nr. 8/2008 om budgetoverskridelser i statslige bygge- og anlægsprojekter på www.ft.dk/statsrevisorerne.

Intern revisions rolle i risikostyring – offentlig vinkel



Af Koncernrevisionschef Pia Sønderlund Nielsen, Finansministeriet

Indledning

I INFO nr. 41 læste jeg med interesse PWC's bud på, hvordan fremtiden ser ud for intern revision. Artiklen omhandlede en undersøgelse blandt interne revisioner i Skandinavien, og forespurgt om deres bud på, hvad der forventes at ville påvirke intern revisions rolle og ressourcer i fremtiden, var svaret ”**risikohåndtering**”. Det var således forventningen, at interne revisorer ville få en væsentlig større rolle med at ”kontrollere, at organisationen har velfungerende risikohåndtering, der omfatter alle de risici, som organisationen er eksponeret for”.

Det fik mig til at overveje, at når der tales om risikostyring, er det ofte forbundet med det private erhvervsliv, men også flere steder i staten har man gjort sig tanker og erfaringer omkring risikostyring, og hvad ”god risikostyring” er.

Denne artikel vil indledningsvis kort nævne hvad Økonomistyrelsen – som trendsætter for god offentlig styring – har givet af overordnet vejledning til de statslige institutioner omkring risikostyring i staten. Derefter redegøres for Koncernrevisions rolle i Finansministeriets risikostyring og vores søgning efter en god model og erfaringer fra andre institutioner. Dette munder ud i nogle betragtninger om SKAT's erfaring med deres risikostyringskoncept og intern revisions rolle heri.

Økonomistyrelsens vejledning om risikostyring i staten

Økonomistyrelsen har i maj 2007 udgivet ”Vejledning om risikostyring i staten”. Vejledningen er ment som en praktisk guide til, hvorledes statslige institutioner kan introducere risikostyring eller udbygge deres nuværende risikostyring.

Økonomistyrelsen opstiller et hjælpeværktøj, der kan anvendes i forbindelse med identifikation af institutionens risici, og der gives forskellige guidelines til denne identifikation af risici. Økonomistyrelsens vejledning og værktøjer kan frit downloades fra deres hjemmeside www.oes.dk.

Økonomistyrelsens udgangspunkt er at hjælpe institutionerne med at gå fra ”reaktiv og ad hoc-præget til mere proaktiv risikostyring”. Styrelsen tilkendegiver dog også i vejledningen, at ”ikke alle institutioner har brug for et komplekst risikostyringsprogram”, og ønsker at hjælpe alle institutioner til en mere effektiv risikostyring uanset deres forskellige ambitionsniveauer. Økonomistyrelsen tager således ikke stilling til hvilket niveau en statslig institution bør befinde sig på, når der tales om risikostyring.

Koncernrevisions rolle i Finansministeriets risikostyring

Finansministeriet har naturligt også et stort fokus på håndtering af risici og intern revision har en væsentlig rolle heri. Finansministeriets koncernrevision blev oprettet i 2005 som en intern revision for koncernen og dermed for styrelserne under Finansministeriet. Styrelserne består pt. af Økonomistyrelsen, Slots- og Ejendomsstyrelsen, Personalestyrelsen og Statens IT. Selve departementet revideres af Rigsrevisionen.

Finansministeriets koncern ledes af en koncernledelse, som består af departementschefen og de 4 styrelsesdirektører samt en afdelingschef i departementet.

Det er ikke noget nyt for Finansministeriet at håndtere risici. Det ligger næsten implicit i den politiske og administrative verden at skulle identificere og håndtere risici. Der har altid været fokus på forskellige risici i de emner, der forhandles om, samt vurderede risici i de projekter, som Finansministeriet sætter i værk. Herunder også brug af forskellige risikomodeller.

Når der tales om en overordnet strategisk risikostyring i Koncernledelsen har Finansministeriet dog ikke haft behov for at anvende et formaliseret værktøj eller en specifik model.

Koncernledelsen bruger intern revision som sparringspartner på identificering af risici på IT- og regnskabsmæssige områder, og der er desuden en tæt og løbende dialog mellem styrelserne og departementet omkring risikoområder, hvilket som regel håndteres direkte mellem departement og styrelse. Departementschefen og den enkelte styrelsesdirektør afholder løbende møder omkring forhold og opgavevaretagelse i den pågældende styrelse og omvendt også forhold i departementet, som kan få betydning for styrelsens opgavevaretagelse og risici.

Koncernrevision er i mange tilfælde involveret i håndteringen af de risici, der handler om IT eller styrelsernes regn-

skaber og giver ofte anbefalinger til, hvorledes risikoen kan nedbringes.

Koncernledelsen holder møder efter behov, hvor det diskuteres, hvad der rør sig ude i styrelserne, og hvilke temaer der forventes at være fokus på i den kommende tid. Når der rejses væsentlige risici over for koncernledelsen, har det som regel allerede været vendt mellem departementschef og pågældende styrelsesdirektør. Departementet involveres som regel i fastsættelsen af reaktioner, og der tales om hvilket risikoniveau, der er acceptabelt, og om den valgte løsning kan minimere risikoen tilstrækkeligt.

Intern revisions rolle er at belyse risikobilledet og komme med input til risici og håndteringen heraf – gennem revisionsrapporteringen og ved deltagelse på enkelte koncernledelsesmøder. Intern revisions arbejde indgår som et fast punkt i koncernledelsens årshjul, bl.a. med halvårslige beretninger omkring de væsentligste konklusioner og risici. Intern revision bruges således som et redskab for ledelsen til at vurdere risikobilledet på IT og regnskab, så Finansministeriets ledelse kan foretage de fornødne handlinger for at nedbringe risikoen.

Koncernrevision arbejder med COSO-rammen som værktøj og forsøger at indgå i dialog med styrelserne herom. Første ”pilotprojekt” for revisionen har været Finansservice Centret i Økonomistyrelsen, hvor revisionen ud fra COSO-rammen har spurgt ind til ledelsens overvejelser omkring kontrolmiljø, risikovurderingsproces, information og kommunikation omkring risici samt kontrolaktiviteter og overvågning heraf. Dette har desuden givet et godt udgangspunkt for dialogen omkring de interne kontroller, som altid har været et kerneområde for Koncernrevision. Dialogen omkring centrets risikohåndtering har endvidere givet Koncernrevision en god forståelse for Finansservice Centret, som en væsentlig del af Økonomistyrelsens virksomhed. Samlet har det givet Koncernrevision anledning til at anbefale, at Finansservice Centret sætter fokus på at få etableret en god risikostyring i centret, så det bedre sikres, at de får håndteret områder med størst risiko for fejl.

Koncernrevision arbejder hen imod at udarbejde et mere let forståeligt koncept end COSO-modellen, idet den opleves meget svært tilgængelig både i forhold til forståelse og kommunikation af modellen. Økonomistyrelsens værktøjer og hjælpeskemaer indgår også i Koncernrevisions overvejelser om et muligt koncept for vurderingen af risici – måske både på strategisk og operationelt niveau.

Finansministeriet har som nævnt ikke indtil videre haft behov for at iværksætte en mere formaliseret og strategisk risikostyringsmodel end den nuværende, hvor intern revision således giver input til risikovurderingen og hvor de væsentligste risici håndteres mellem departementschef og styrelsesdirektør. Det er den øverste ledelse i departementet og styrelserne, der sammen vurderer eventuelle tiltag og risikoappetit, og sådan skal det også være. Beslutningen om implementering af en mere formaliseret risikostyringsmodel vil dog afhænge af, om den vurderes at kunne give en væsentlig bedre styring af risici end den nuværende praksis.

Koncernrevision arbejder videre på at udvikle sig inden for kommunikationen af risici og på bedre at kunne identificere koncernens væsentligste risici, således at ledelsen får et stadiet bedre grundlag for deres beslutninger.

Intern revisions rolle i SKATs risikostyring

I Koncernrevisions søgen efter et mere brugervenligt koncept end COSO-modellen har SKAT's interne revision givet input og har stillet deres viden og erfaringer til rådighed. SKAT har således siden 2005 sat risikostyring på dagsordenen.

Intern revision havde, ifølge Revisionschef Ole Ivan Pedersen, en rolle i implementeringen af SKATs risikostyringsmodel – både i forhold til valg af model, men også i det løbende arbejde med at give input til risici. Hovedtanken var at omformulere COSO-modellen til noget der kunne forstås af alle i organisationen.

SKAT sonderer i deres model mellem risikoledelse og risikostyring¹. De definerer **risikoledelse** som et spørgsmål om at ”afdække og håndtere risici, der kan forhindre SKAT i at opfylde sin mission, visioner og målsætninger”. Risikoledelsen er således strategisk og skal sikre, at SKAT fortsat kan levere sine kerneydelser. Succesen afhænger således af, at den relevante information om centrale risici samles i direktionen og i samarbejdsdirektionerne, hvor risikoledelsen udføres.

I **risikostyringen** er de interne kontroller omdrejningspunktet – dette betegner SKAT som en mere operationel risikostyring. Her har intern revision en naturlig funktion som rådgiver og sparringspartner til beskrivelse af kontroller og fornyelse heraf, men naturligvis også i forbindelse med test af overholdelsen.

¹ Baseret på udleveret materiale fra SKATs interne revision omkring risikoledelse og den udleverede risikopolitik samt interview med Revisionschef Ole Ivan Pedersen

Sammenhængen mellem risikoledeelse og risikostyring er således, at alvorlige problemer – som afsløres på det operationelle niveau – bliver rapporteret videre i systemet og op på det strategiske niveau hos den øverste ledelse.

Intern revision stemmer løbende deres egne risikobedømmelser af med ledelsens risikobedømmelser og således bruges intern revision bl.a. til at opfange eventuelle risici, som ikke er opfanget hverken i den operationelle eller strategiske risikostyring. Generelt er erfaringen dog, at bedømmelsen af risiciene stemmer godt overens – dog med gode eksempler på, at risikobedømmelserne har suppleret hinanden og at afstemningen mellem risici er med til at sikre håndteringen af emner, der er ”sandet til” og ikke nået op til direktionens bord.

Fremtiden?

Når jeg hører om SKAT’s model for håndtering af risici er der umiddelbart god overensstemmelse over til Finansministeriets uformelle model herfor – i hvert fald så langt som til den operationelle del. På det strategiske niveau kan en formaliseret model som SKAT’s måske gøre en forskel og give Finansministeriets ledelse et bedre udgangspunkt for deres

beslutninger, men på den anden side oplever jeg, at den nuværende uformelle proces som udgangspunkt dækker risici bredt. Fordelen med introduktion af en formaliseret model kan være, at departementschefen og styrelsesdirektørerne samlet får en bedre sikkerhed for, at alle risici er vurderet og således ikke kun IT og regnskabsmæssige forhold. Intern revision ville desuden få en sparring fra koncernledelsen, hvis der er noget intern revision ikke havde opdaget eller været opmærksom på. Det ville dog kræve, at departementet forankrede arbejdet omkring opsamling af risici i koncernen hos en central enhed. Min oplevelse er dog, at dette arbejde i vid udstrækning allerede foretages i departementet og i styrelserne, gennem de indstillinger og det materiale, der udarbejdes til styrelsesdirektionerne og til koncernledelsen.

Jeg fortsætter mine overvejelser om, hvorledes intern revision i Finansministeriet kan medvirke til fortsat at sikre en god risikohåndtering i ministeriet. Jeg er af den overbevisning, at også intern revision i staten i fremtiden kommer til at bruge ressourcer på at overveje vores rolle i institutionernes risikohåndtering, og jeg synes, at det kunne være spændende at få noget intern sparring og samarbejde mellem de offentlige interne revisioner og Rigsrevisionen herom i den kommende tid.



Koordination og kommunikation mellem intern revision og risikostyringsfunktionen i Nordea



Af Revisionschef Ane Marie Christensen, Group Internal Audit, Nordea

De finansielle institutters risikostyring og effektiviteten i dem har haft stor bevågenhed under finanskrisen. Krisen har vist, hvor vigtigt det er, at risikostyringen er integreret med forretningsmodellen, og at styringen er robust og effektiv under svære forhold.

Nordea driver bankaktivitet i 9 lande med omkring 1.400 filialer samt livsforsikringsvirksomhed i 8 lande. Der er 33.000 medarbejdere, som medvirker til at få alt dette til at fungere. En så stor organisation stiller kæmpestore krav til systemer, procedurer og retningslinjer, og en tilstrækkelig og velfungerende risikostyring er en afgørende succesfaktor i en sådan organisation. Nordeas strategi er derfor bygget op omkring ikke alene en stærk resultatorientering, men også et samtidigt fokus på omkostnings-, risiko- og kapitalstyring.

Intern revision har en udfordrende rolle på dette område, og det kan derfor være relevant at se på, hvordan intern revision varetager den nødvendige koordination og kommunikation og hvorfor.

Group Internal Audit (GIA)

I Nordea udfører GIA alene operationel revision baseret på en definition, der er bygget op omkring COSO og IIA's standarder og dermed svarer til internationale normer. I GIA's formåls erklæring indgår vores målsætning om at give assurance på risikostyring, intern kontrol og governance.

På Nordea's hjemmeside kan den interesserede se en opdateret beskrivelse af Corporate Governance strukturen, ligesom den også fremgår af Nordeas Annual Report. GIA er her grupperet og omtalt i "Risk, reporting and audit", hvilket taler sit tydelige sprog om, hvor koncernen ser os i en governance sammenhæng.

Den overordnede struktur for roller og ansvar i relation til intern kontrol, risikostyring og intern revision følger den

internationale definition af de såkaldte "Three lines of defence".

"1st line of defense" er det ansvar, der ligger hos de forretningsdrivende enheder. De har det daglige ansvar for, at man har tilstrækkelige forretningsgange og interne kontroller, og at man overholder disse. "2nd line of defense" er koncernfunktioner, som sætter rammer for aktiviteterne ved at udarbejde overordnede guidelines, forestå risikostyringsaktiviteterne samt følger op på og overvåger koncernens processer. Endelig er "3rd line of defense" intern revision, som er en uafhængig funktion, der giver assurance på effektiviteten af risikostyringen og kvaliteten i kontrolsystemet.

Det vil sige, at intern revision foretager en uafhængig vurdering af processerne for risikostyring og kapitalplanlægning i henhold til en årlig revisionsplan og rapporterer sine konklusioner til revisionsudvalget og bestyrelsen.

IIA standarder på området

I GIA følger vi standarderne fra "The Institute of Internal Auditors", hvilket er en integreret del af vores metode.

I 2009 er der netop indenfor nærværende område kommet opdaterede standarder omkring intern revisions ansvar i relation til risikostyring. Det gælder standarden for "Nature of Work", der som sådan ikke er ny, men det nye er, at der tidligere stod: "The Internal Audit *should*...". Det er nu erstattet af *must*!

2100 Nature of Work

- The internal audit activity must evaluate and contribute to the improvement of governance, risk management, and control processes using a systematic and disciplined approach.

Det betyder, at den interne revision må afgøre, om risikostyringsprocessen er effektiv baseret på vurderingen af, at følgende er opfyldt:

- Organisationens formål understøtter organisationens mission
- Væsentlige risici er identificeret og vurderet
- At der er taget passende forholdsregler for at imødegå uønskede risici
- Relevant risiko information bliver udarbejdet og kommunikeret rettidigt op gennem organisationen og gør det muligt for medarbejdere, ledelse og bestyrelse at leve op til deres respektive ansvar

- Risikostyringsprocessen bliver løbende overvåget af ledelsen i form af målrettede aktiviteter og vurderinger

Til standarderne knytter sig såkaldte "Practice Advisories" og i dette tilfælde er det 2120-1: Assessing the adequacy of Risk Management Processes", der siger følgende:

- Risk management is a key responsibility of management and the Board. To achieve its business objectives, management should ensure that sound risk management processes are in place and functioning.
- Boards and audit committees have an oversight role to determine that appropriate risk management processes are in place and that these processes are adequate and effective. In this role, they may direct the internal audit activity to assist them by examining, evaluating, reporting, and/or recommending improvements to the adequacy and effectiveness of management's risk processes.
- The CAE is to obtain an understanding of senior management's and the Board's expectations of the internal audit activity in the organization's risk management process. This understanding is then codified in the charters of the internal audit activity and the board. Internal audit's responsibilities are to be coordinated between all groups and individuals within the organization's risk management process.

Det fremgår af ovenstående, at intern revision har en rolle i at bistå revisionsudvalg og bestyrelse i deres overvågningsrolle, at denne rolle bør fremgå tydeligt af funktionsbeskrivelsen, men at det også er en forudsætning, at intern revision koordinerer med de øvrige enheder og personer, der er involveret i organisationens risikostyringsproces.

Ovenstående falder vel i tråd med de opgaver, der nu ligger i revisionsudvalgene efter de nye regler, hvorefter revisionsudvalgene skal overvåge effektiviteten i risikostyringssystemerne. I denne forbindelse må der helt klart blive en øget efterspørgsel efter intern revisions uafhængige vurdering og assurance.

Intern revisions samarbejde med og kommunikation med risikostyringsfunktionerne

At intern revision har en dyb og indgående dialog med risikostyringsfunktionerne følger således både af standarderne og som en følge af det ansvar, der hviler på os (som uafhængig funktion, der giver assurance på effektiviteten af risikostyringen). I tillæg hertil kommer så også de forventninger, der er fra ledelsen.

De fleste ledelser ser os gerne som den funktion, der får de første advarselssignaler ind på radarskærmen og herefter rettidigt sørger for at orientere de relevante ledelsesmedlemmer. Til gengæld finder de det også vigtigt, at vi koordinerer vores indsats med risikostyringsfunktionerne. Godt nok er vi uafhængige og skal vurdere risikostyringsfunktionerne hensigtsmæssighed og effektivitet, men det må gerne gøres på en struktureret måde og i dagens meget komplekse og hurtigt skiftende risikosituationer er det essentielt for enhver intern revision at drage nytte af den kæmpe ekspertise, der ligger i risikostyringsfunktionerne. Det siger jo også sig selv, at da vi ikke har ubegrænsede ressourcer, så gælder det om, at bygge på den information, der allerede er til stede, i det omfang vi finder, at den er troværdig.

I GIA anvender vi betydelig tid på koordinering og kommunikation med risikostyringsfunktionerne. Vi har endda besluttet at gøre dette til en såkaldt Key Performance Indicator (KPI). Vi har derfor fastsat et mål for, hvordan vi vil optimere samarbejdet og herunder, hvor mange møder vi årligt vil holde med de forskellige ledere.

Vi har etableret en side på vores intranet, hvor vi kan registrere disse "networking" aktiviteter og lægge referater ind fra møderne, så de er tilgængelige for alle i intern revision. Det er her væsentligt at være opmærksom på, at vi opererer i 8 lande, og når en leder eller medarbejder i f. eks. Sverige har haft et møde med lederen af Market Risk Management, så vil referatet af dette møde være let tilgængeligt for alle vore revisorer. Så hvis f. eks. en revisor i Polen planlægger en revision af samme område i vores polske bank, så vil den pågældende kunne drage nytte af den viden, der allerede er til rådighed.

GIA har indtil dato i 2009 holdt ca. 110 møder, dels med Group Credit & Risk Control, der er den øverste risikostyringsdivision, og dels med Risk & Compliance managers rundt om i hele koncernen.

Nu er det jo ikke et mål i sig selv at holde møder og skrive referater fra møder. Det helt primære formål er at få en løbende opdatering af vores Audit Universe med tilhørende risikovurderinger, der ligger i revisionsværktøjet TeamMate. Vi har en løbende planlægning med en projektportefølje på omkring ca. 250 individuelle revisionsprojekter og den løbende risikovurdering er tilgængelig for alle lige fra koncernrevisionschefen til den interne revisor som for vores eksterne revisorer, KPMG.

På basis af den information og kommunikation vi har haft med risikostyringsfunktioner og lederne i de forskellige forretningsområder og andre koncernfunktioner, planlægger vi de revisionsprojekter, der skal dække risikostyringen. Jeg vil estimere, at 30-40 % af vores ressourcer er dedikeret til dette område.

Revisionsprocessen

Revisionen af risikostyringsprocesserne følger vores normale procedure og metode for revisionsprojekter. En stor del af disse revisionsprojekter vil også basere sig på Basel II krav eller andre regulatoriske krav. Det vil meget ofte dreje sig om eksempelvis følgende revisionshandlinger:

- Gennemgang af anbefalinger og lovmateriale på området herunder forskellig baggrundsinformation med henblik på at vurdere om processen er hensigtsmæssig og svarer til best practice på området
- Gennemgang af koncern guidelines og instruktioner, herunder også referater fra bestyrelsesmøder for at blive orienteret om forretningsstrategier, holdninger til risikostyring, risikoappetit og risikoaccept
- Interviews med både linjeledelse og executive ledelse
- Vurdering af rapporteringsstrukturen og dennes hensigtsmæssighed
- Gennemgang af fuldstændigheden i ledelsens risikoanalyse og de tiltag, der er truffet for at afbøde effekten af eventuelle negative hændelser
- Afgøre effektiviteten i ledelsens self-assessment proces ved hjælp af observationer, tests af kontrolprocedurer og test af rigtigheden i den afgivne information

Vi bliver mødt med krav fra mange sider, og der er tale om meget komplekse områder, som stiller store krav til revisorerens kompetence og erfaring.

Afslutning

Der har længe været krav om, at intern revision på baggrund af IIA's standarder skulle sørge for samordning med andre interne (og eksterne) bekræftelsesfunktioner, men presset vil stige fremover.

For at bekræftelsesfunktioner skal kunne basere sig på hinanden kræves høj kvalitet, og at dette er sat i system, samt at aktørerne er deres roller og ansvar bevidst. Hvilket her især vil sige, at Intern revision værner om sin uafhængighed.

Finanskrisen, og de hændelser der fulgte, har betydet, at risikoopfattelsen er ændret og modeller, der fungerede før, nu må revurderes. Finanskrisen har accelereret behovet for fokus og koordinering, og dette vil få stor indflydelse på, hvordan Intern revisions rolle og opgave bliver i fremtiden.



Individuel solvens (Solvency 1½) – Ny (opdateret) bekendtgørelse og vejledning



Af statsaut. revisor Jesper Edelbo,
PricewaterhouseCoopers

Finanstilsynet har i oktober måned udsendt ny (opdateret) bekendtgørelse og vejledning vedrørende tilstrækkelig basis-kapital og individuelt solvensbehov – de såkaldte Solvency 1½ regler.

Siden 2007 har alle forsikringsvirksomheder skullet opgøre et individuelt solvensbehov, der afhænger af den risikoprofil, virksomheden har valgt. Samtidig indførtes regler om, at solvenskravet skal tage udgangspunkt i det opgjorte individuelle solvensbehov, og dermed skal tage højde for virksomhedens risikoprofil. Den nye bekendtgørelse og vejledning ændrer ikke på disse hovedprincipper.

De indholdsmæssige ændringer i den nye bekendtgørelse og vejledning skal primært ses som præciseringer, som Finanstilsynet har fundet anledning til at fremkomme med, efter at have evalueret sin praksis efter indførelsen af reglerne, blandt andet understøttet af konkrete observationer hos virksomhederne. Finanstilsynet har endvidere benyttet lejligheden til at foretage strukturmæssige ændringer i vejledningen, uden at dette er tiltænkt at være en realitetsændring. De opdaterede regler er allerede trådt i kraft (den 15. oktober 2009).

Denne artikel forsøger at beskrive de væsentligste indholdsmæssige ændringer i den nye bekendtgørelse og vejledning, samt udvalgte problemstillinger af betydning for arbejdet omkring det individuelle solvensbehov.

Perspektivering af Solvency 1½ reglerne

En række af de detaljerede krav i Solvency 1½ har forekommet overvældende for nogle forsikringsvirksomheder.

Finanstilsynet har ved flere lejligheder gjort opmærksom på, at Solvency 1½ skal ses som en løbende ”opvarmning” til de endnu mere omfattende krav i henhold til Solvency II, når disse regler træder i kraft, forventeligt i slutningen af 2012.

Med Solvency 1½ er der således påbegyndt udviklingen af et risikobaseret solvenskrav og et incitament til et ledelsesmæssigt fokus, der understøtter en forbedret risikostyring.

Erfaringer fra den første periode

Der er ingen tvivl om, at virksomhederne i de første to år med Solvency 1½ har haft stor fokus på den kvantitative del af solvensbehovet (søjle 1). Dette er for så vidt ganske naturligt, idet en del virksomheder har deltaget i de såkaldte QIS beregninger (Quantitative Impact Studies), hvor virksomhederne under et har gjort sig den erfaring, at QIS beregningerne har resulteret i betydeligt forøgede solvenskrav. Der har derfor været ledelsesmæssigt fokus på denne del fra starten, da det opgjorte individuelle solvensbehov har indgået på lige fod med det traditionelle solvenskrav.

Det har af naturlige årsager været vigtigt for alle forsikringsvirksomheder at sikre, at man teknisk set har kunnet opfylde de forøgede solvenskrav, der generelt er opstået som følge af anvendelsen af standardmetoden i henhold til QIS 3 eller QIS 4.

Dette kan muligvis forklare, at nogle virksomheder har overset krav i den kvalitative del (søjle 2). Dette er egentligt lidt paradoksalt, idet den hidtidige (og nye) vejledning reelt er søjle 2 standarder, der siger forholdsvis lidt om den kvantitative del (metodefrihed – se nærmere nedenfor). Regelsættet beskriver i langt højere grad en række af de forhold, der skal indgå i vurderingen, samt om de processer, herunder ledelsesinvolvering, der skal være i kraft, og den dokumentation, der skal foreligge.

Den nye bekendtgørelse og vejledning fokuserer i øget grad på nogle af disse forhold, hvilket uddybes nedenfor.

Bestyrelsens rolle

Den mest markante ændring af bekendtgørelsen vedrører relativt detaljerede krav om, hvilke beslutninger bestyrelsen som minimum skal træffe i forbindelse med opgørelsen af det individuelle solvensbehov, jf. Finanstilsynets evaluering af erfaringerne med bestyrelsens involvering i og stillingtagen til opgørelsen af det individuelle solvensbehov.

Fokus bør således rettes mod de detaljerede krav i den opdaterede bekendtgørelse og vejledning, herunder at dokumentationen understøtter bestyrelsens involvering. Dette er gældende, når virksomhederne opgør det individuelle solvensbehov pr. 31. december 2009 og bør derfor iagttages allerede på det førstkommande bestyrelsesmøde.

Et væsentligt, om ikke det væsentligste, formål med at udstede en ny bekendtgørelse og vejledning skal ses i lyset af et krav om, at bestyrelsen i tilstrækkelig grad involveres i fastsættelsen af det individuelle solvensbehov. Dette er yderligere understreget af det forhold, at kravene til bestyrelsen er anført i bekendtgørelsen og ikke som hidtil blot i vejledningen, der er lavere i regelhierarkiet.

Reglerne om individuel solvens har øget virksomhedernes fokus på risikofaktorer, der kan påvirke virksomhedernes økonomiske stilling. Graden af bestyrelsens involvering og måske især dokumentationen af denne involvering, har dog nok været varierende.

Nedenfor er søgt givet en oversigt over de konkrete krav til bestyrelsens involvering, der anføres i den nye bekendtgørelse og nogle bud på, hvilke handlinger, dette bør afstedkomme i virksomhederne.

Tabel 1

Krav til bestyrelsen i henhold til solvensbekendtgørelsen	Forslag til handlinger
Bestyrelsen skal mindst én gang om året identificere og kvantificere de væsentlige risici, som virksomheden er eller vil blive udsat for	Oplæg (notat/rapport) fra direktion, der overfor bestyrelsen redegør for a) en beskrivelse af de risici, virksomheden er påvirket af (risikokatalog, evt. opdelt i forsikrings-, markeds-, spread-, modparts- og operationel risiko) b) en beløbsmæssig opgørelse af disse risici, inklusive en beskrivelse af de væsentligste forudsætninger herfor Mindst en gang årligt (evt. ved budgetvedtagelse), men hyppigere, hvis negativ udvikling i risici eller kapitalforhold Protokollering af behandling i bestyrelsen
Bestyrelsen skal godkende de overordnede metoder, som anvendes ved opgørelsen af det individuelle solvensbehov	Oplæg (notat) fra direktion, der overfor bestyrelsen redegør for valg og begrundelse af de anvendte metoder Ikke krav om årlig opdatering, men naturligt at behandle i forbindelse med identifikation og kvantificering Protokollering af behandling i bestyrelsen
Bestyrelsen skal vælge det sikkerhedsniveau, som skal anvendes ved opgørelsen af det individuelle solvensbehov. Det valgte sikkerhedsniveau skal være udtryk for, at sandsynligheden for, at forsikringsvirksomheden ikke kan leve op til dets forpligtelser over for forsikringstagere eller begunstigede, er meget lille	Oplæg (notat) fra direktion, der overfor bestyrelsen redegør for valg og begrundelse af sikkerhedsniveau Begrænsede valgmuligheder, jfr. Vejledningens generelle krav til sikkerhedsniveau, dog mulighed for at vælge markedsrisici omfattet af rødt risikoscenarium Protokollering af behandling i bestyrelsen
Bestyrelsen skal godkende opgørelsen af det individuelle solvensbehov (giver opgørelsen et fornuftigt resultat)	Kan ske kvartalsvis, hvor det individuelle solvensbehov opgøres, men ikke noget absolut krav Indberetning kan dog ske uafhængigt af bestyrelsens godkendelse, så efterfølgende godkendelse er OK Rapportering med relevante sammenligninger (historik, erfaringer, solvency I mv.) Protokollering af behandling i bestyrelsen

Tabellen er fortsat fra forrige side

Bestyrelsen skal løbende orienteres om udviklingen i de væsentlige risici og indvirken på solvensbehovet	Når der sker væsentlige ændringer (trigger-events / grænser bør defineres)
	I praksis bør kvartalsvis orientering som minimum ske, eventuelt blot overordnet
	Fast punkt på bestyrelsesdagsorden, herunder protokollering
Bestyrelsen skal beslutte en kapitalplan, som skal sikre, at virksomhedens basiskapital vil være tilstrækkelig til at dække de risici, som virksomheden kan forventes at blive udsat for ved virksomhedens fortsatte drift i henhold til den fastsatte strategi	Bestyrelsens beslutning herom protokolleres
	Ikke krav om årlig opdatering, men behov bør overvejes i forbindelse med budgetvedtagelsen
	Som minimum opdatering, når der sker ændringer i strategi eller kapitalforhold (trigger events bør defineres)
Bestyrelsen skal beslutte en kapitalnødplan, som skal indeholde operationelle procedurer, som kan anvendes i praksis, hvis kapitalplanens forudsætninger brister	Bestyrelsens beslutning herom protokolleres
	Ikke krav om årlig opdatering, men behov bør overvejes i forbindelse med ændringer af kapitalplan, eller hvis elementer i nødplanens ”værktøjskasse” ikke længere er tilgængelige

Man må håbe, at den udvidede formalisme omkring dokumentation af bestyrelsens involvering, der kræves i henhold til de opdaterede regler, vil bidrage til en fortsat forbedring af kvaliteten af risikostyringen i forsikringsvirksomhederne.

Under alle omstændigheder vil det være en relevant rolle for revisor at hjælpe virksomhederne til at få implementeret og synliggjort den rette involvering af bestyrelsen.

Uafhængig vurdering

I kombination med de detaljerede krav til bestyrelsens involvering har Finanstilsynet vurderet det for overflødig at fastholde kravet om en uafhængig vurdering. Der er dog ikke forbud mod en uafhængig vurdering, men det forhold, at bestyrelsen måtte beslutte at fortsætte med at få foretaget en uafhængig vurdering, ændrer ikke på kravene til bestyrelsens involvering.

En lang række forsikringsvirksomheder har indtil nu valgt at lade en ekstern eller intern revisor foretage en uafhængig vurdering med afrapportering til bestyrelsen. Omfanget af disse uafhængige vurderinger kan have været begrænset til nærmere definerede delområder af den individuelle solvensopgørelse, hvor bestyrelsen eller andre så har foretaget vurdering af de øvrige delområder.

I forbindelse med, at det absolutte krav er bortfaldet vil det være relevant nu at evaluere værdien af de uafhængige vurderinger med henblik på fra og med 2009 at tage stilling til, om

de giver værdi for bestyrelsen, eksempelvis for at give et uafhængigt input til bestyrelsen om kvalitet og tilstrækkelighed.

Bestyrelsen skal blandt andet forholde sig til, om opgørelsen giver et fornuftigt resultat. Bestyrelsesmedlemmer, der ikke sidder i andre bestyrelser for skadesforsikringsvirksomheder kan muligvis have vanskeligt ved at forholde sig til niveauet for et givet resultat. Endvidere kan det i en række situationer og afhængigt af kompleksiteten give mening, at bestyrelsen indhenter en uafhængig vurdering af processen, herunder kvaliteten af data og beregnede resultater.

Kapitalplaner og kapitalnødplaner

Det er værd at bemærke, at formkravet til kapitalplaner og kapitalnødplaner synes at være yderligere tydeliggjort i den nye vejledning, hvilket formentlig skal ses i sammenhæng med, at ønske fra Finanstilsynet om en forbedret dokumentationen på disse områder.

Behovet for meget detaljerede kapitalplaner og kapitalnødplaner er naturligvis størst i virksomheder med en begrænset solvensoverdækning, men også virksomheder med en meget betydelig overdækning skal formelt udarbejde og behandle disse i bestyrelsen.

Kapitalplanen skal sammenholde de risici, der følger af den drift, der planlægges ud fra den fastsatte strategi, med den til rådighed værende basiskapital. Der er ikke et absolut krav til en årlig opdatering, men behovet bør overvejes med jævne mellemrum, eksempelvis i forbindelse med den årlige budget-

vedtagelse. Endvidere bør kapitalplaner opdateres, når der sker væsentlige ændringer i strategi eller kapitalforhold. Hvornår der er tale om væsentlige ændringer bør defineres via grænseværdier, trigger events mv.

Kapitalnødplanen skal indeholde en beskrivelse af operationelle procedurer, der kan anvendes i praksis, hvis kapitalplanens forudsætninger brister. Der er heller ikke her krav om en årlig opdatering, men behovet bør overvejes løbende, eksempelvis i forbindelse med ændringer i kapitalgrundlaget, ved ændringer af kapitalplan, eller hvis elementer i nødplanens ”værktøjskasse” ikke længere er tilgængelige. Udfordringen med at udarbejde operationelle nødplaner må ikke undervurderes, blandt andet fordi en række af de operationelle værktøjer kan tænkes ikke at være til rådighed, netop når der er behov for dem. Dette kan eksempelvis gælde tidligere indhentede tilsagn om tilførsel af yderligere egenkapital eller ansvarlig lånekapital.

Metode

Der er som nævnt ovenfor metodefrihed. Der er dog i den nye vejledning kommet det krav, at sikkerhedsniveauet skal fastsættes således, at risikoen for, at virksomheden bliver insolvent inden for et år ikke overstiger 0,5 %. Dette svarer til, at virksomhedernes insolvens statistisk set kun vil opstå hvert 200. år.

Det røde risikoscenarie giver en mindre sikkerhed end dette krav, men vejledningen fastslår, at det røde risikoscenarie fortsat kan finde anvendelse, såfremt virksomhedens bestyrelse finder, at det er tilstrækkeligt. Bestyrelsens beslutning og begrundelse skal i så fald kunne dokumenteres. Vejledningen kommer ikke nærmere ind på, hvad der kræves dokumenteret i forhold til begrundelsen, men eftersom det røde risikoscenarie er noget mindre forsigtigt end QIS, kan det ikke udelukkes, at dette vil blive et punkt, hvor der vil blive en række udfordringer, endog i stigende omfang i takt med at implementeringsdatoen for Solvency II nærmer sig.

Mange skadesforsikringsvirksomheder har anvendt de risikoscenarier, der indgår i prøveberegningerne til Solvency II (QIS) til opgørelse af forsikringsrisici og operationel risiko, mens det røde risikoscenarium er anvendt vedrørende markedsrisici. Enkelte har anvendt risikoscenarierne i henhold til QIS for alle risici.

Livsforsikringsvirksomheder har typisk anvendt stress-niveauer for død og invaliditet, QIS vedrørende operationel ri-

siko, og det røde risikoscenarium vedrørende markedsrisici. Nogle virksomheder har også anvendt VaR modeller og lignende, mens anvendelse af egentlige interne modeller stort set har været uden udbredelse.

De virksomheder, der helt eller delvist har valgt at anvende risikoscenarierne under QIS vil muligvis skulle gøre sig fornyede overvejelser om metode, når de kommende prøveberegninger (QIS 5) kommer på gaden. I henhold til de foreløbige meldinger fra CEIOPS om risikoscenarier vil disse på en række områder blive skærpet i forhold til QIS 4. Med udgangspunkt i vejledningens udsagn om, at den seneste QIS i højere grad end de tidligere, afspejler de enkelte risici og danske forhold, kan dette resultere i et forøget individuelt solvensbehov.

Som eksempler kan nævnes, at stressfaktoren for globale aktier ser ud til blive 45% mod 32% i QIS 4, mens andre aktier ser ud til at få en stressfaktor på 60% mod 45% i QIS 4. For de virksomheder, der anvender rødt risikoscenarie har ændringer i stressfaktorer for markedsrisici ikke umiddelbart effekt, men også for forsikringsrisici inden for de enkelte klasser i skadesforsikring sker der en forøgelse af både præmiefaktor og reservefaktor i stort set alle klasser.

På sigt må alle virksomheder forholde sig til stressniveauerne i QIS, inden for alle risici, idet SCR fra og med slutningen af 2012 skal opgøres i henhold til standardmetoden på alle elementer, med mindre man ønsker at implementere en intern model. Dette så meget desto mere, hvis der bliver tale om skærpede stress-niveauer som det pt. tyder på at blive i QIS 5.

Dette kan medføre, at virksomhederne umiddelbart må reducere sine risici, og hvis virksomhederne ønsker at bevare deres risikoappetit, kan dette aktualisere en række planer om etablering af interne modeller, eksempelvis på markedsrisici.

Da interne modellers tilstrækkelighed skal valideres gennem en periode før de kan danne grundlag for solvensopgørelsen er det ikke for tidligt at påbegynde sådanne overvejelser.

Svært kvantificerbare risici

For alle risici, hvor en model ikke direkte er anvendelig, må virksomhederne som hidtil foretage et skøn over kapitalbelastningen. Denne gruppe af risici benævnes ofte svært eller vanskeligt kvantificerbare risici.

I en række forsikringsvirksomheder vil disse risici være begrænsede eller imødegået af interne forretningsgange og kontrolprocedurer, hvorfor de ikke nødvendigvis er kapitalbelastende. Der stilles dog krav til at virksomhederne systematisk tager stilling til hver enkelt potentiel risiko samt at virksomhederne dokumenterer denne stillingtagen, herunder ikke mindst som nævnt ovenfor, at bestyrelsen har deltaget i og taget stilling til dette.

I den nye vejledning er et par af de svært kvantificerbare risici, der var nævnt i den tidligere vejledning ikke eksplicit nævnt. Tabellen nedenfor sammenligner den nye og den tidligere vejledning mht. svært kvantificerbare risici, der er eksplicit nævnt.

Tabel 2

Svært kvantificerbare risici – sammenligning mellem ny og hidtidig vejledning		
Risici	Ny vejledning	Hidtidig vejledning
Risici forbundet med indtjening	X	X
Strategiske risici	X	X
Koncernrisici	X	X
Likviditetsrisici	X	X
Kontrolrisici	X	X
Afviklingsrisici	X	X
Omdømmerisici	X	X
Juridiske risici		X
Risici vedr. virksomhedens størrelse		X
Eksterne risici		X
Risici forbundet med vækst		X
Andre forsikringsrisici		X
Andre risici		X

Man bør dog nok være varsom med at konkludere, at der er tiltænkt væsentlige realitetsændringer i den reducerede liste.

Særligt, hvis virksomhederne tidligere har vurderet, at en af de risici, der ikke længere er specifikt nævnt, har været kapitalbelastende, er det nok forventeligt, at forholdet fortsat vil være kapitalbelastende.

Derudover indgår eksempelvis overvejelser vedrørende virksomhedens størrelse som en generel parameter i virksomhe-

dens risikoprofil, ligesom vækst er en parameter, der skal vurderes i forhold til kapitalplanen. En vurdering af disse risici skal derfor fortsat foretages, men vejledningen lægger nu op til, at vurderingen foretages i en større sammenhæng og ikke som tidligere som en selvstændig parameter.

Hvorvidt indberetningsskemaerne til Finanstilsynet vil blive tilrettet i overensstemmelse hermed er endnu ikke oplyst, men dette forekommer at være en naturlig konsekvens.

Offentliggørelse

Med den nye bekendtgørelse og vejledning er der ikke lagt op til ændringer vedrørende krav til offentliggørelse af det individuelle solvensbehov. Der er således fortsat ikke krav om at oplyse herom.

Som det formentlig er mange bekendt er et sådant oplysningskrav på vej for pengeinstitutterne med de revisionsmæssige udfordringer, som dette medfører.

Henvisning til regler:

BEK nr. 966 af 12/10/2009

Bekendtgørelse om solvens og driftsplaner for forsikrings-selskaber

VEJ nr. 85 af 13/10/2009

Vejledning om opgørelse af individuelt solvensbehov

Ny bekendtgørelse om styring af finansielle virksomheder



Af kontorchef Stig Nielsen,
Finanstilsynet

I en lang årrække har der været bestemmelser i de forskellige tilsynslove om, hvordan finansielle virksomheder skal styres og indrettes. Hovedbestemmelsen er i dag i § 71 i lov om finansiell virksomhed. Der er lignende regler i andre finansielle love. Disse bestemmelser er en implementering af EU-direktiver¹, men også før direktiverne blev implementeret, var der lignende bestemmelser i dansk lovgivning.

¹ Bestemmelserne er gennem årene videreført i forskellige finansielle direktiver. Senest er de videreført i henholdsvis direktiv 2006/48/EF af 14. juni 2006 om adgang til at optage og udøve virksomhed som kreditinstitut (omarbejdning) på pengeinstitutområdet, direktiv 2004/39/EF af 21. april 2004 om markeder for finansielle instrumenter, om ændring af Rådets direktiv 85/611/EØF, og 93/6/EØF samt Europa-Parlamentets og Rådets direktiv 2000/12/EF og om ophævelse af Rådets direktiv 93/22/EØF (også kaldet MiFID) for fondsmæglerselskaber samt direktiv 2001/107/EF om ændring af Rådets direktiv 85/611/EØF om samordning af love og administrative bestemmelser om visse institutter for kollektiv investering i værdipapirer (investeringsinstitutter) med henblik på regulering af administrationselskaber og forenklede prospekter.

Med hjemmel § 71 og i de tilsvarende andre bestemmelser har Finanstilsynet udstedt en række vejledninger, der dækker de forskellige typer af finansielle virksomheder. Vejledningerne er retlige standarder, og angiver Finanstilsynets praksis på området.

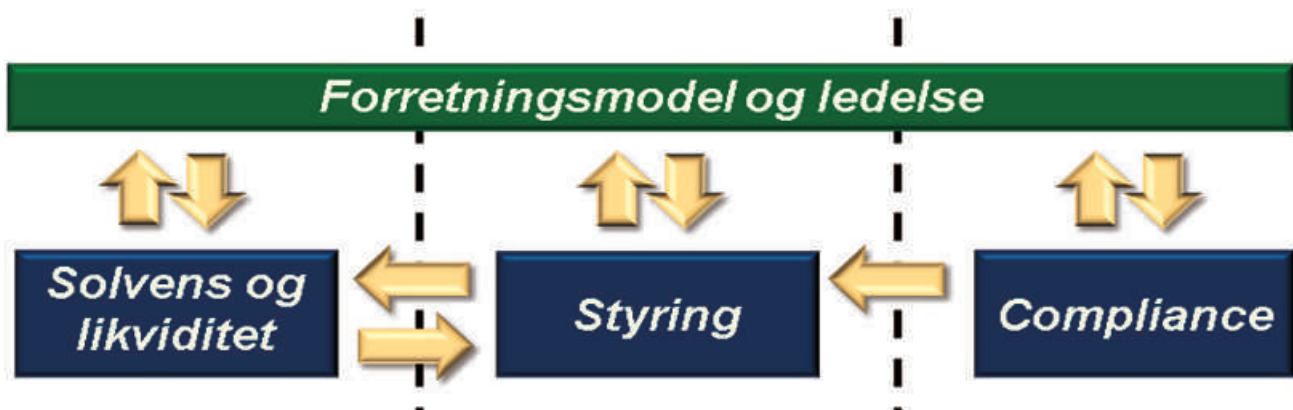
Det er hensigten, at den praksis, der fremgår af vejledningerne, skal overføres til at være regler i bekendtgørelsesform. Dette skal ske hen over foråret 2010.

Den særlige regulering af finansielle virksomheder bygger på tre hovedsøjler: Krav til solvens og likviditet, krav til virksomhedsstyring og krav til, hvad man med et fælles udtryk kan kalde ”compliance”, jf. figur 1.

Reguleringen af solvensen og likviditeten skal sikre, at de finansielle virksomheder til enhver tid har kapital og likviditet nok til at modstå væsentlige tab. Reguleringen af virksomhedsstyringen skal sikre, at de finansielle virksomheder ledes og styres på en betryggende måde, herunder at virksomheden identificerer og håndterer sine risici. Dette er det primære formål med § 71. Endelig skal reguleringen af ”complianceområdet” sikre, at de finansielle virksomheder i øvrigt optræder på en hensigtsmæssig måde overfor ikke blot kunder men også andre stakeholders. Dette omfatter bl.a. god skik, investorbeskyttelse, hvidvask, og indberetning af værdipapirhandler.

Ledelsen af den finansielle virksomhed skal indrette virksomhedens forretningsmodel således, at reglerne i de tre søjler til enhver tid kan overholdes. Dette er illustreret ved de lodrette pile i figuren.

Figur 1: De tre søjler i finansiell regulering



Søjlerne påvirker hinanden. Dette er illustreret ved de vandrette gule pile i figuren. Eksempelvis vil der være krav om, at de større risici, som virksomheden af den ene eller anden årsag ikke kan styre sig ud af, skal dækkes ved solvens.

Reglerne for compliance er i vid udstrækning ”absolutte krav”. Hvis virksomheden ikke kan overholde en regel på complianceområdet, er det nødvendigt, at virksomheden ikke beskæftiger sig med aktiviteter, der medfører, at virksomheden bliver omfattet af de pågældende regler. Har et pengeinstitut eksempelvis ikke ressourcer og systemer til overholde reglerne for investorbekyttelse, kan instituttet ikke have tilladelse som værdipapirhandler. Derfor går pilen kun de ene vej fra compliance til styring i figur 1.

Reguleringen af virksomhedsstyring skal derfor ske med observans af reguleringen i de to andre søjler.

Et meget væsentligt formål med reguleringen af den finansielle sektor er at sikre tillid og finansiell stabilitet. Selvom det er tilstræbt, at reglerne har en sådan karakter, at de ikke skal ændres for ofte, skal kravene til finansielle virksomheder nødvendigvis tilpasses i takt med den samfundsmæssige udvikling på den ene side og udviklingen i de finansielle markeder, de finansielle instrumenter og de finansielle virksomheder selv på den anden side. Blandt andet udvikler kravene til god corporate governance sig løbende. Desuden må det konstateres, at problemer i én finansiell virksomhed spreder sig hurtigere til andre virksomheder nu end for nogle år siden – endda på tværs af grænser.

Når reglerne for virksomhedsstyring blive indført i en bekendtgørelse, vil Finanstilsynet derfor samtidig benytte lejligheden til at gennemgå reglerne med henblik på at vurdere, om der er behov for ændringer og tilføjelser.

Det er fortsat et klart mål, at regelsættet så vidt muligt kan anvendes direkte af hver finansiell virksomhed og at de skal indeholde overordnede regler, der ikke er for ”situationsbestemte”. Det er også et mål, at det bliver så let som muligt for de finansielle virksomheder at sætte sig ind i de regler, der gælder.

Reglerne er tænkt opbygget således, at der for hvert ”styringsområde”, der er omfattet af § 71, skal være et antal bestemmelser, der uddyber hovedreglerne i § 71. Hver af disse bestemmelser vil herefter blive suppleret med eventuelle særbestemmelser for de forskellige typer af finansielle virksomheder. Det er således ikke altid de samme regler, der skal gælde for eksempelvis forsikringsselskaber og pengeinstitutter. Bestemmelserne vil desuden blive suppleret med eventuelle undtagelser og særkrav. Sådanne undtagelser og særkrav kan f.eks. afspejle, at de krav, der stilles til store og komplekse virksomheder, ikke altid er de samme som dem, der stilles små og relativt enkle virksomheder.

Der er samlet set rigtig mange hensyn, der skal tages. Derfor vil regelsættet også blive til med inddragelse af organisationerne på det finansielle område.



Hvad får en intern revisor til at skifte den sikre danske verden ud med en ukendt tilværelse i New Zealand?



*Af senior manager Thomas Nygaard,
Risk Advisory Services, Ernst & Young
Limited*

For mere end 15 år siden startede jeg frisk fra handelsskolen som det, der hed revisorelev. Efter nogle år som ekstern revisor skiftede jeg kasket til intern revision, hvilket har været min beskæftigelse siden, både ansat internt i forskellige virksomheder og senest som ansat i en Advisory funktion, hvor jeg har leveret outsourcet intern revision og andre risk management opgaver. Mit erfaring er primært indenfor non-finansielle virksomheder.

Jeg har i flere år haft den ide, at hvis jeg virkelig skulle udvide mine erfaringer indenfor intern revision og risk management, ville jeg få mest ud af at komme uden for Danmark og arbejde i et land, hvor ikke-finansielle virksomheder traditionelt anvender intern revision.

På hjemmefronten har vi også løbende talt om muligheden for at rejse ud i verden og prøve kræfter med ”det ukendte”. Lysten til at opleve noget mere, skifte det kendte ud med det ukendte, leve i et andet land og udvide vores horisonter, samt give vores børn nogle sproglige færdigheder og større perspektiver har været de primære drivkræfter. Vi har gentagne gange talt om at rejse til Australien, men pludselig dukkede en mulighed for at arbejde for Ernst & Young i New Zealand op.

At det blev denne del af verden skyldes en kombination af prioriteter og tilfældigheder – vi kunne sproget på forhånd (selvom vi måtte indse at kiwi-dialekten kan tage flere måneder at blive helt vant til), vi havde hørt at mentalitet og livsstil passede til danskere og ville rigtig gerne se og opleve landet – og så har New Zealand i tæt samarbejde med Australien faktisk en meget udbygget og veletableret tilgang til risk management og intern revision.

Det er sin sag at orientere familie og venner om, at man flytter om på den anden side af jorden. Og især når det er til en

tidsbegrænset stilling, som det er tilfældet her. Det er helt ærligt ikke særlig nemt at overbevise bedsteforældre m.v. om, at det er en rigtig god ide at flytte deres tre børnebørn på 0, 3 og 7 år om på den anden side af jorden. At overbevise vores børn om, at det var en god ide, var ikke nemmere – det kan stadig give lidt udfordringer, når de savner deres danske venner – takket være Skype er det ikke så nemt at glemme vennerne.

Det var egentlig vores hensigt at søge en 2-årig udstationering, men den mulighed fandtes bare ikke. I stedet blev det til en permanent stilling. Konsekvensen er blevet, at jeg har sagt min stilling i Danmark op, og nu er ansat permanent af Ernst & Young i New Zealand. Vi har sendt vores ejendele til New Zealand og solgt de store danske aktiver. Privat har vi aftalt, at vi er rejst til New Zealand i minimum 3 år, på den måde ved vi, at vi er nødt til at få det hele til at fungere, og børnene ved, at de er nødt til at finde venner og lære sproget, for de kan ikke lige rejse hjem igen. Men vi ved også, at hvis vi virkelig nyder vores liv her, er sandsynligheden for, at vi søger hjem igen efter 3 år nok ikke særlig stor – og der er i hvert fald ikke nogle økonomiske ting, der tvinger os hjem igen.

Arbejde i New Zealand

Vi ankom til New Zealand omkring den 1. november 2008, samtidig med foråret. Jeg valgte heldigvis at starte med at holde fri i 14 dage – de 14 dage skulle bruges til at finde bolig, bil, skole, børnehave og oprettes i 117 forskellige registre. Det er tidskrævende.

Jeg har i den periode, som vi har været her, flere omgange filosoferet over de forskelle, som eksisterer mellem intern revision i Danmark og intern revision i New Zealand. Jeg foreslog denne artikel, fordi jeg havde lyst til at dele nogle af mine oplevelser med andre, både oplevelser i relation til at beskrive nogle af de forskelle, som jeg har oplevet, men også i relation til, hvordan det opleves at rejse ud i verden med 4 kufferter, kone, 3 børn og sin viden som eneste sikkerhednet. Indledningsvist skal det nævnes, at jeg som udgangspunkt ikke vil vurdere, hvorvidt forskellene er til gavn for Danmark eller New Zealand. I de tilfælde, hvor min holdning alligevel kommer til udtryk, er der alene tale om min personlige holdning.

Jeg har fået kontor på 22. etage midt i Wellington med en storslået udsigt over havnen og bakkerne omkring Wellington. Det i sig selv kan gøre det vanskeligt overhovedet at udrette noget, og er en væsentlig ændring fra Tagensvej i Nordvest. De fleste kunder ligger i gå-afstand fra kontoret,

så at mødes med kunderne på en kaffebar for at diskutere en rapport eller en del af en revision er både helt naturligt og helt legalt. Faktisk er kaffebarerne proppede med folk i business dress i arbejdstiden, for alle mødes her. Til gengæld er der rimelig stille udenfor arbejdstiden.

Min første opgave var at deltage i IIAs årskonference, som i 2008 blev afholdt i min nye hjemby, Wellington. Stor var min overraskelse da jeg så antallet af deltagere. Der var mange, mange flere end man møder på Foreningens årskonference i Danmark. Jeg var slet ikke forberedt på, at der kunne eksistere så mange interne revisorer i så lille et land.

Den næste iøjnefaldende ting var, at hele konferencen var sponsoreret af Deloitte. Det går tilsyneladende på tur mellem the Big Four at arrangere konferencen. Tilsvarende har jeg efterfølgende oplevet, at the Big Four er langt mere involveret i at drive foreningen her, hvor alle fire firmaer har pladser i betydelsen og deltager aktivt med undervisning og informationer.

At sidde og lytte på indlæggende var forvirrende. Det hele drejede sig tilsyneladende om risikobaseret intern revision i forskellige afskygninger – ja flere indslag drejede sig faktisk slet ikke om revision men mere om risikovurdering og mitigerende af risici. Der var ingen snak om regnskaber eller om revisionsvejledninger og lignende.

Til trods for min overraskelse på konferencen har jeg efterfølgende erfaret, at der grundlæggende ikke er så stor forskel. I lighed med Danmark har alle banker og forsikringselskaber etableret en intern revision, de fleste store selskaber har etableret en intern revision og de fleste offentlige institutioner, det være sig ministerier, offentlige kontorer, regionale instanser og statsejede selskaber har ligeledes en intern revisionsfunktion. De rapporterer alle til en revisionskomite eller en revisions- og risikostyringskomite, fuldstændig i overensstemmelse med god praksis. Der, hvor det adskiller sig, er opgaverne og det risiko univers, som revisionsafdelingerne opererer i, fordi der i langt højere grad fokuseres på strategiske risici, operationelle risici, eksterne risici, medarbejder risici og virksomhedsspecifikke risici mens der nærmest kategorisk ikke skelnes til finansielle risici. Selvom det fra et ”kendskab til virksomheden”-perspektiv ikke er acceptabelt, er det slet ikke ualmindeligt, at den interne revisor er fuldstændig uvidende om virksomheden finansielle regnskab.

En anden stor forskel som jeg har oplevet er, at outsourcing af intern revision til et revisionselskab er helt normalt og

legalt. Hvor det i Danmark kun sker yderst sjældent, er der regelmæssigt udbud af den interne revisionsfunktion her. Og det lader til at fungere rigtig godt. I hvert fald er det tilbagemeldingerne fra de ledere, revisionskomite medlemmer og koordinatore, som jeg har mødt med. De er glade for, at opgaver bliver bemandet med passende ressourcer afhængig af sværhedsgrad, men også helt fokuseret på, at der er kontinuitet på det niveau, hvor opgaverne bliver styrede. For mig betyder det, at hvor jeg i Danmark arbejdede bredt med risk management, interne processer og kontroller samt intern revision, er jeg i New Zealand tilbage til at arbejde næsten 100% med intern revision. Jeg har ansvaret for 3 – 4 kunder og mine primære opgaver er at sikre, at revisionerne bliver planlagt, udført og rapporteret i overensstemmelse med de godkendte revisionsplaner.



Hierakiet er langt mere udtalt her. Hvor jeg tidligere både har kunnet udføre og reviewe opgaver, er det langt mere utraditionelt, at jeg vælger at deltage aktivt i udførelsen af opgaverne. Men det er et af de områder, som jeg stædigt holder fast i, bl.a. fordi det giver en rigtig god forståelse for virksomheden, jeg arbejder for, men det er nu engang også min (danske) tilgang til opgaverne. Og det er faktisk en tilgang, som mine kolleger har stor respekt for og gentagne gange positivt omtaler.

Min ankomst til New Zealand faldt sammen med, at den internationale finanskrisen ramte New Zealand, hvilket har haft stor indvirkning på opgaverne. Jeg er ikke stødt på organisationer, som har droppet udgiften til intern revision, hvilket flere ellers frygtede. I stedet har jeg oplevet flere eksempler på, at den interne revision er blevet outsourcet, fordi den interne revision ikke i tide har sørget for at følge udviklingen, er

blevet for dyr eller simpelthen ikke har leveret de resultater, som ledelse og revisionskomite har efterspurgt. Det er selvfølgelig godt for mit fag, men betyder samtidig overudbud af interne revisorer. Flere virksomheder, som allerede havde outsourcet den interne revision, har valgt at skære ned på udgiften til intern revision, hvilket har reduceret opgaverne og har betydet at ledige stillinger ikke er blevet genbesat. Heldigvis er der tegn på, at denne tendens er ved at vende, og vi håber snarligt at få flere opgaver igen.

Risiko management og risikobaseret tilgang til intern revision

Mens jeg arbejdede i Danmark gik vi i flere år og talte om, at risk management eller ERM snart ville blive virkelig udbredt, men det rigtige gennembrud nåede ikke at ske før jeg rejste – i New Zealand lader det til, at jeg er kommet for sent, så hele apparatet er allerede rullet ud. Risikostyring er meget udbredt herude. Det er mere reglen end undtagelsen, at der findes et risk management system i organisationen, og at der er ansat en risk manager til at varetage dette. Risici er regelmæssigt overvåget, ændringer i risikoprofiler bliver vurderet og registreret og der foretages løbende rapportering til ledelsen om virksomhedens risikoprofil, typisk i form af en prioriteret liste over de mest signifikante iboende risici og kontrollerede risici. Hvor der findes en Audit / Risk Committee sker der ligeledes rapportering hertil. Medarbejdere og ledelse udviser en generel god forståelse for risici i forbindelse med deres arbejdsopgaver, og flere forstår vigtigheden af at etablere de rigtige interne kontroller. I forbindelse med en intern revision er vi typisk i stand til at føre relevante diskussioner omkring de iboende risici i de enkelte processer og på den måde formå at målrette revisionen mod de områder, som kan tilføre størst værdi til virksomheden.

Den interne revision i New Zealand udføres i overensstemmelse med IIA's retningslinier, her er hverken et Finanstilsyn eller en revisionsvejledning 315, 330 eller 500, som skal tages i betragtning, når arbejdet tilrettelægges. I relation til Risk Management og Compliance findes der særskilte retningslinier fra Australien, som de fleste New Zealandske organisationer følger, når de implementerer de pågældende frameworks, men i relation til intern revision findes det ikke. Det er nu ikke min vurdering, at det har den store betydning for kvaliteten af arbejdet i forhold til Danmark, risikobegrebsrammen er bare større, fordi der her tages udgangspunkt i alle risici, både finansielle, operationelle og strategiske.

Det større risiko univers betyder, at intern revision på mange områder er i stand til at tilpasse sig til den enkelte virksom-

heds behov afhængig af, hvad revisionskomiteen ønsker. Afhængig af, hvor effektivt virksomhedens kontrolmiljø er, kan den interne revision vælge at fokusere på de basale forretningsprocesser (løn, kreditorer etc) eller bruge mere tid på mere overordnede processer som compliance eller på mere operationelt orienterede processer.

På nogle områder har jeg dog oplevet, at denne frihed er gået for vidt. Fokus på, at intern revision ikke laver finansielle revisioner kan betyde, at helt åbentlyse risici ikke bliver afdækket og i de tilfælde mener jeg absolut ikke, at Intern Revision leverer den sikkerhed, som revisionskomiteen og ledelsen med rette kan forvente fra en intern revision. I et tilfælde modtog jeg en revisionsplan, som omfattede 3 revisioner, hhv. af compliance framework, ledelsesrapportering samt value for money. Problemet i den sammenhæng var, at helt basale regnskabs- og bogholderimæssige kontroller ikke eksisterede, lønningerne var smækfyldt med fejl og regnskabsmæssige oplysninger var unøjagtige. Men fordi den interne revision anså disse områder for at være dækket af den eksterne revision, var det helt overset i revisionsplanen. Både ledelse og medarbejdere anerkendte problemet, og i risikovurderingen var disse områder fremhævet som risikofyldte. Alligevel blev de ikke omfattet af den interne revision, og den eksterne revision lavede ikke anbefalinger til forbedring af rutinerne, så organisationen kunne principielt fortsætte med samme fejl år efter år. På sådanne tidspunkter er det passende at se på, hvilken værdi det tilfører virksomheden, revisionskomiteen og ledelsen at compliance frameworket virker, hvis der samtidig ubemærket sker en række besvigelser og fejl i bogholderiet.

I den sammenhæng har læren for mit vedkommende været, at selvfølgelig skal intern revision være risikobaseret. Når intern revision alene laver det arbejde, som ekstern revisor ellers laver, er den reelle værdi af intern revision alene et sparet eksternt revisionshonorar, hvor imod en risikobaseret intern revision kan betyde en reel besparelse / værdiforøgelse for organisationen. Men en reel risikovurdering bør omfatte alle niveauer af virksomheden. I de tilfælde, hvor de mest signifikante risici er i bogholderiet, er det i bogholderiet den interne revision bør rette sin fokus. Det vigtige er, at intern revision tilpasser sig organisationens modenhed og ikke blot kategorisk ignorerer de finansielle kontroller, fordi det "ikke er fint nok".

Opsummering

Det er utroligt, at risiko opmærksomheden kan være så forskellig efter en flyvetur på 24 timer. Dermed ikke sagt, at de

fleste danske virksomhedsledere ikke kender deres risici, men det er langt mere formaliseret i New Zealand. Og dermed er der langt større risiko for, at medarbejderne i en organisation opnår større kendskab til og ejerskab af risici.

At målrette den interne revisions indsats efter, hvor de største risici er, giver god mening og sikrer, at organisationerne får det bedste afkast af deres investering i intern revision. Det er noget, som vi alle gør løbende, men vi skal måske af og til se på, om vi kigger på alle relevante risici eller alene på de risici, som vi traditionelt har inddraget.

Interviews med ledelsen for at drøfte de største trusler for organisationen, nye tiltag, strategi m.v. giver en unik indsigt i organisationen, som kan anvendes både til planlægning, men også langsigtet for at forstå virksomheden. Den interne revisor får en ballast, som gør det nemmere at indgå i diskussioner med ledelsen, og får mulighed for løbende at rådgive og hjælpe fremfor at fungere som polititi.

Men det er vigtig at huske, at man skal møde organisationen der, hvor den er klar til at møde revisoren. Hvis organisationen ikke er klar til at diskutere strategiske risici, må den interne revisor møde organisationen på et andet niveau. At holde fast i, at vi hhv. ikke foretager finansiell revision eller kun foretager finansiell revision er skævt, vi gør det, som tjener virksomheden bedst.

Andre forhold

Jeg indledte denne artikel med at inkludere min familie, så jeg vil også inkludere dem i slutningen. Det er helt sikkert, at et sceneskift som dette kun kan klares, hvis hele familien har lysten til det. Vi var helt sikkert ikke kommet igennem det første år, hvis ikke min kone helhjertet havde interessen og lysten til at bo her, at finde sig i en mand med en arbejdsuge på minimum 50 timer og en del rejseaktivitet, at omgås de andre mødre i børnehaven og skole og netværke med dem. Men netop lysten og viljen gør, at vi begge efter det første år har etableret kontakter og stortrives. Vi bruger megen tid på at opleve landet sammen med vores børn og sørger også for at slappe af og nyde tiden i familien.



Hvorvidt min kone fortsat er hjemmegående om 3 år, eller finder et arbejde på et tidspunkt er ikke til at sige nu. Lige nu er hun glad for at have mere tid til vores børn. Vi har lært, at man ikke behøver planlægge alting. Vi nyder at være i New Zealand lige nu. Aldrig har vi mødt så smukt og afvekslende et land eller en befolkning så imødekommende og afslappede. Det er en ren fornøjelse.

Vores børn, som var vores største bekymring hjemmefra, ender med at være kiwi'er. Sproget var vores største bekymring, men de 2 største er nu flydende i engelsk. Det manglende sprog var heller ikke en hindring i forhold til at finde venner, men der er ingen tvivl om, at kommunikationen er blevet bedre og det dermed er blevet sjovere at lege med vennerne og nemmere at finde nye kammerater.

Den største gik fra 1. klasse i Danmark til 3. i New Zealand. Det var en udfordring men fakta er, at hun nu læser, skriver og regner på niveau med klassekammeraterne. Selv om børnene stadig brokker sig ind imellem, er der ingen tvivl om, at de nyder New Zealand og de mange, mange oplevelser som de får med sig i bagagen.

Jeg kan varmt anbefale at rejse ud, opleve, lære og nyde, det er en ubeskrivelig oplevelse som skal opleves.

Etablering af intern revision



*Af Group Audit Manager
Ralph Bengtsson, Mecom*

Denne artikel vil give et indblik i opgaverne og udfordringerne ved etablering af intern revision i et traditionsrigt mediehus. Dette er tilbageblik på det første halvandet år med intern revision hos Berlingske Media.

Mecom og Berlingske Media

Mecom blev i marts 2005 første gang noteret på AIM børsen i London. I de efterfølgende år blev en række virksomheder købt i forskellige nordeuropæiske lande og Berlingske Media blev overtaget i slutningen af 2006. Berlingske Media er en koncern med stolte traditioner, som går 260 år tilbage.

Berlingske Media dækker hele landet via 60 aviser og endnu flere websites og har yderligere aktiviteter inden for magasiner, markedsføringsbureau, trykkerier og distributions joint ventures. Berlingske Media har ca. 2.150 ansatte og en årlig omsætning på 3,5 mia. kr.

Kort efter overtagelsen af Berlingske Media blev en omfattende organisationsændring påbegyndt, som bl.a. inkluderede en centralisering af en række funktioner, betydelig udskiftning af ledelsen og (re-)implementeringer af de 4 største systemer. Sidstnævnte har givet nogle væsentlige kontroludfordringer.

Branchen har gennem flere år været i en hård konkurrencesituation. Mest tydeligt er dette repræsenteret ved, at Nyhedsavisens indtog og nedlukning kostede omkring 800 mio. kr. for Nyhedsavisen alene. Samtidigt er de traditionelle mediers forretningsmodeller under pres fra nye medieformer og kombineret med finanskrisen, har dette sat branchen under et kraftigt økonomisk pres. Derudover har der traditionelt ikke været de stærkeste kontrolmiljøer i mediebranchen, hvor DRs byggeprojekt og TV2s svingende udmeldinger om det økonomiske resultat er eksempler på situationen.

Intern Revision

Mecom er fuldt registreret på London Stock Exchange siden april 2008 og er underlagt de engelske børsregler, herunder

Combined Code. Revisionskomiteen besluttede at oprette en intern revision, som officielt blev dannet i maj 2007. Opbygningen blev foretaget med direkte reference til revisionskomiteen og et charter, som dækker standardområderne omkring opgaver, uafhængighed, adgang til informationer, reference og rapportering.

Det blev tidligt afklaret, at intern revision ikke skal erstatte dele af ekstern revisions arbejdsopgaver, og skal således ikke skrive under på regnskabet. Beslutningen blev taget for at give intern revision så stor fleksibilitet som mulig til at påvirke organisationen i retning af et velfungerende og balanceret kontrolmiljø.

En central overvejelse ved etablering af intern revision i en international virksomhed er balancen mellem en central eller en landebaseret intern revision, hvor begge modeller har sine fordele og ulemper. Hos Mecom har vi valgt en landebaseret struktur for at sikre en tæt kontakt til den lokale ledelse, reducere sprogbarriererne og give den interne revision mest mulig fleksibilitet i forhold til aktiviteterne i organisationen. Dette udspringer af det generelle ønske om at være meget proaktiv og i mindre omfang komme efter at skaden er sket. En proaktiv tilgang giver naturligvis nogle udfordringer om at holde balancen omkring uafhængighed. For at overholde dette har vi holdt en solid dialog med revisionskomiteen for at sikre en fælles forståelse for, hvor revisionskomiteen trak grænsen for uafhængighed.

En afdeling spredt over flere lande giver en ledelsesmæssig udfordring, da den ansvarlige leder ikke kommer så tæt på de enkelte medarbejdere. Samtidigt kan revisorerne i landene hurtigt føle sig overladt til sig selv. Hos Mecom oplevede vi dette i form af et hurtigt exit fra den ansvarlige i Norge. Vi har taget nogle tiltag for at kompensere for dette.

Tiltagene har haft til formål at styrke alle relationer inden for intern revision. Eksempelvis har vi skabt en tættere kontakt mellem landene uden om Mecoms revisionschef i London. Dette er opnået via tværgående projekter og regelmæssige telefonmøder, hvilket har sikret en bedre vidensdeling og etableret afdelingen i højere grad som et netværk end en hierarkisk organisation. For en lille afdeling reducerer dette afhængigheden af en person og sikrer dermed en bedre kontinuitet.

Mecoms interne revision er bevidst holdt på relativt lille antal interne revisorer, men med co-sourcing aftaler for at give den nødvendige bredde i kompetencerne. Størrelsen af den

interne revision ligger ca. 25 % under den engelske industristandard med en intern revisor per 1000 medarbejdere.

Intern revisions størrelse står naturligvis i kontrast til det traditionelle kontrolniveau, som synes at herske i den danske mediebranche. Valget af størrelsen er generelt fastholdt ud fra filosofien om, at intern revision skal fokusere på de største risici og ikke forfalde til at revidere alt i detaljer, samt sikre et stærkt fokus på værdiskabende aktiviteter. Der kan inden for intern revision let argumenteres mod dette, men en let meto- disk tilgang til reviewene har muliggjort dette. Samtidigt har det bidraget til accepten i organisationen, da intern revision ikke bliver set som nogle, der kun beskæftiger sig med mindre betydningsfulde ting. Endeligt har det klart gjort jobbet mere interessant.

Opstart i Danmark

Intern revision blev etableret for den danske del af Mecom (Berlingske Media) i begyndelsen af 2008. Opstarten skete med et klart fokus på at skabe relationer til nøglespillerne i den danske organisation og forklare dem, hvad intern revision står for. Dette skete i form af personlige møder med hver enkelt direktør samt andre nøglemedarbejdere.

Samtidigt var det et mål hurtigt at demonstrere intern revisions værdi for virksomheden. Dette skete via et review af et problematisk IT projekt. Reviewet fik hurtigt sat fokus på en række uhensigtsmæssigheder – både i projektudførelsen og for softwareløsningen.

Et væsentligt skridt i opstartsfasen var etableringen af et revisionsunivers, som havde processerne som omdrejningspunkt. Alle de identificerede revisionsenheder blev vurderet ud fra et sæt af definerede faktorer – bl.a. finansiel størrelse, ændringer i ledelsen, systemændringer, og risici associeret til området. Revisionsuniverset sikrede ikke kun et solidt overblik over virksomheden, men styrkede også grundlaget for vurderingen af bemandingssituationen. For Danmarks vedkommende betød det tilføjelse af ekstra ressourcer.

Valget af processerne som revisionsenhed og ikke risici var primært forankret i behovet for at kommunikere planen til organisationen. På opstartstidspunktet var organisationen ikke gearret til at arbejde med risici på tværs af de organisatoriske enheder, da risk management reelt ikke var forankret i organisationen. Der er efterfølgende foretaget justeringer af revisionsuniverset i takt med, at den interne revision har opnået en dybere indsigt i organisationen.

Udfordringerne

Opstart og positionering af en ny afdeling vil altid føre til en række udfordringer. Nedenfor har jeg valgt at nævne et par, som har været mest karakteristiske for forløbet.

En af de udfordringer, som hurtigt materialiserede sig, var at få solgt budskabet om intern revision på en positiv måde og dermed skabe intern revisions ry og rygte fra bunden af. Nogle forretningsområder gik ret hurtigt i forsvarsposition, og forsøgte at holde intern revision på afstand. I nogle tilfælde har dette været et klart træk i den naturlige magtkamp, som opstår, når en ny funktion bliver tilføjet et klart sæt af beføjelser, som påvirker andre. Dette er noget som sker i de fleste virksomheder. Dermed var det mere spørgsmålet om håndtering af det ukendte og ændring af rollefordeling end forudindtagede holdninger. Ved at demonstrere en positiv og åben kommunikation lykkedes det i de fleste tilfælde at få skabt den positive dialog. Set i bakspejlet lykkedes dette dog ikke i alle tilfælde grundet manglende opsøgende arbejde tidligt i etableringsfasen. Det har gjort arbejdet mere besværligt i det forgangne år. Situationen er blevet rettet op, men dette er kun sket via en ekstra indsats inden for kommunikation og opsøgende arbejde.

En anden udfordring var en forskellig forståelse for hvilke krav, der stilles til et tilfredsstillende kontrolmiljø. For eksempel gav det sig udtryk i forskellige opfattelser af, hvilke basis finansielle og IT kontroller der bør udføres. Ting som man i mange virksomheder tager for givet, men som langt fra er fælles for alle. Den manglende fælles referenceramme gav grundlag for misforståelser og langvarige diskussioner, som i en periode belastede relationen til specielt økonomiafdelingen. Situationen har siden klart forandret sig til et godt forhold, men læren af dette, som jeg tager med mig er, at der skal gøres en meget stor indsats for at få klart afstemt kravene og forventningerne til kontrolmiljøet. Dette skal gøres med ledelsen i bred forstand.

Opstarten har også budt på en række positive situationer, hvor ledelsen i Danmark har bedt om intern revisions uafhængige vurdering af væsentlige projekter. Dette er sket bl.a. i forbindelse med koncernens største IT projekt, indkøbsprojekt på tværs af koncernen, samt under en potentiel lukning af en organisatorisk enhed.

Efterspørgslen var i en periode så stor, at planlagte revisionsaktiviteter måtte udsættes eller flyttes til det efterfølgende år. Dette kan virke problematisk i forhold til at levere indepen-

dent assurance til revisionskomiteen. I komiteen var der dog fuld opbakning til, at det var vigtigere at få bragt koncernens kontrolmiljø op på det ønskede niveau via en ordentlig håndtering af nøglerisici, end leverancen af assurance til revisionskomiteen.

Resultaterne

Intern revision har været en faktor i forandringen inden for Berlingske Media i retning af en langt stærkere forankring af risk management og interne kontroller. Dette er sket via dialogen med ledelse og medarbejdere på alle niveauer, samt en vedholdende indstilling til at problemstillingerne skal håndteres ordentligt. Det skal dog erkendes, at intern revision nogle gange har været så langt fremme i arbejdet, at nogle har opfattet det som intern revisions krav og forventninger, og ikke Mecoms overordnede ledelse. Dette er naturligvis ikke optimalt, men set ud fra de stærke resultater, der er opnået i kontrolmiljøet og uden at sætte uafhængigheden over styr, vil jeg personligt hellere opleve dette end fortsat eksistens af uidentificerede risici eller manglende kontroller.

Intern revision har sikret sig en god position som ledelsens rådgiver, når det kommer til risk management og interne kontroller. Særligt omkring IT kontroller har intern revision en væsentlig rolle – dog igen uden at sætte uafhængigheden over styr. Dette er samtidigt virksomhedens pt. største udfordring på kontrol siden, så sammenfaldet har været til gavn for alle parter. Den opnåede rolle er blevet opbygget gennem en meget tæt kontakt til IT ledelsen over en periode på flere

måneder, hvor kontakten til IT afdelingen har været en del af dagligdagen. Dette er naturligvis ikke muligt for alle områder, men det viser, hvad man kan opnå med en meget tæt dialog.

Erfaringen fra opstarten af intern revision hos Berlingske Media har klart været, at kommunikation og internt salg af intern revision er mindst lige så vigtigt som det øvrige revisionshåndværk. Kommunikationsområderne skal prioriteres og der skal afsættes et væsentligt antal timer til at løfte opgaven, således intern revision bliver klart positioneret i forhold til organisationen.

Fremtidsperspektiverne

Der er fortsat en del områder, hvor den interne revision hos Mecom kan forbedre sig. Målet om succesfuldt at gennemføre et kvalitetsreview i 2011 kræver styrkelse af de interne processer, og en øget anvendelse af teknologi i revisionsarbejdet vil bringe arbejdet nærmere best practice.

I Danmark vil der i den kommende tid være et klart fokus på at sikre forankringen af de tiltag, som er blevet gennemført med succes. Samtidigt skal risici og kontroller fastholdes på ledelsens dagsorden via salg af budskabet om de fordele, der ligger ved et solidt kontrolmiljø og en stærk risk management. Det ser således ikke ud til, at intern revision får mindre travlt.



IIA standarderne – en opdatering



Af Frank Sundgaard Nielsen, Nordea

Det sidste års tid har budt på en gennemgribende ændring i IIAs standarder og vejledninger. I starten af året kom den længe ventede revision af hele strukturen for ”Professional Practices Framework” (PPF), og resultatet blev det nye ”International Professional Practices Framework” (IPPF). IPPF deler al IIAs guidance i to kategorier: Mandatory eller Strongly recommended, altså om det pågældende dokument er obligatorisk eller kraftig anbefalet. Tidligere havde man i PPF også en kategori af dokumenter, der bare var anbefalet eller udviklet af IIA – de såkaldte development aids og practice aids, men i den nye IPPF er denne kategori af guidance ikke med. Hele indholdet i IPPF er dermed autoritativt.

Hvad er hvad?

Mandatory guidance
Definition of Internal Auditing
Code of Ethics
Standards and *interpretations*.

Strongly recommended guidance

Position Papers
Practice Advisories
Practice Guides

Under mandatory guidance er det nye, at de fleste standarder er blevet suppleret med fortolkninger, som også er obligatoriske. F.eks.:

Som man kan se, er standard 2000 stort set uændret i sig selv, men den er nu suppleret med tre punkter, der skal hjælpe med at fortolke hvad der skal til for at standarden er opfyldt.

Det er især practice advisories, der har leveret grundlag for fortolkningerne, og dermed er en del anbefalinger fra disse practice advisories blevet obligatoriske. Desuden har en del standarder fået en redaktionel gennemgang, hvor en del af den hidtidige standard er blevet omdannet til en fortolkning.

Standard:

2000-*Managing the Internal Audit Activity*

The chief audit executive must effectively manage the internal audit activity to ensure it adds value to the organization.

Interpretation:

The internal audit activity is effectively managed when:

The results of the internal audit activity’s work achieve the purpose and responsibility included in the internal audit charter;

The internal audit activity conforms with the Definition of Internal Auditing and the Standards; and

The individuals who are part of the internal audit activity demonstrate conformance with the Code of Ethics and the Standards.

Jeg skrev før, at standard 2000 var stort set uændret. Den opmærksomme læser har selvfølgelig set, at ”stort set” her dækker over, at der nu ikke længere står ”The chief audit executive should...”, men ”...must...”. I IIAs standarder har ”should” sådan set hele tiden betydet ”must”, men det er godt at se, at de retter sproget til for at undgå misforståelser. Omvendt betyder det så også, at når enkelte standarder nu undtagelsesvist bruger ordet ”should”, så betyder det rent faktisk at man kan fravige standarden, hvis omstændighederne tilsiger det.

Governance

En anden redaktionel ændring er, at opremsningen ”risk management, control and governance” nu har fået en anden rækkefølge – det hedder ”governance, risk management and control”. Det er en mindre ændring, men baggrunden er væsentlig nok – nemlig at IIA ser governance som det overordnede rammeværk, hvorfra risk management og control starter.

Standarderne for governance er i store træk uændret, men har dog fået tilføjet en implementeringsstandard, som slår fast at den interne revision også skal vurdere IT governance. Efter min mening var det også tidligere omfattet af standarden, men nu er det altså skrevet eksplicit:

2110.A2 – The internal audit activity must assess whether the information technology governance of the organization sustains and supports the organization’s strategies and objectives.

Risk management

Standardernes behandling af risk management er også blevet underkastet en opdatering. IIA UK & Irland har udgivet et position paper om den interne revisions rolle i risk management, som nu er blevet genudgivet af det globale IIA. Som position paper har dokumentet kun status af en kraftig anbefaling, men enkelte væsentlige tanker er blevet indarbejdet direkte i standarderne.

Standard 2120 siger nu: *“The internal audit activity must evaluate the effectiveness and contribute to the improvement of risk management processes.”*

Desuden er standarden suppleret med følgende implementeringsstandarder:

2120.A2 – The internal audit activity must evaluate the potential for the occurrence of fraud and how the organization manages fraud risk.

2120.C3 – When assisting management in establishing or improving risk management processes, internal auditors must refrain from assuming any management responsibility by actually managing risks.



IPPF kan læses i sin helhed på www.theiia.org, hvis man er medlem. Hvis man ikke har et login kan man stadig finde standarderne, inklusive de nye fortolkninger.

I 2009 har IIA desuden udgivet en række dokumenter i kategorien *strongly recommended*:

Practice Advisory 2010-2: Using the Risk Management Process in Internal Audit Planning

Practice Advisory 2050-2: Assurance Maps

Practice Guide: Auditing External Business Relationships

Practice Guide: Formulating and Expressing Internal Audit Opinions

Practice Advisory 2120-2: Managing the Risk of the Internal Audit Activity

Practice Guide: GTAG-12 Auditing IT Projects, March 2009

Disse kan ligeledes findes og læses i sin helhed på www.theiia.org.

Sikkerhed & Revision 2009



*Af chief auditor Bent Poulsen,
VP SECURITIES*

Den 3. – 4. september gennemførte Foreningen af Interne Revisorer traditionen tro konferencen Sikkerhed & Revision for 8. år i træk i et samarbejde med ISACA Denmark Chapter, Foreningen af Statsautoriserede Revisorer og ESL-foreningen.

Igen i år var konferencen opdelt på keynote indlæg og 3 spor – Sikkerhed, Revision og Risk Management/Compliance. Programmet for konferencen kan ses på FSR's hjemmeside, hvoraf emner og foredragsholdere for de 3 spor fremgår.

Der blev sat ny rekord med ca. 130 deltagere, og efterfølgende har mange deltagere udfyldt det "elektroniske" evalueringsskema – og der var både ros, ris og forslag til emner på næste års konference. Det er jo forrygende med en så god opbakning.

Årets konference blev åbnet af Director **Paul Dorey** fra Institute of Information Security Professionals – som gav et tankevækkende indlæg omkring hvad han kaldte "Security Chameleons", nemlig Information Security / Information Assurance Professionals. Han gav os i den forbindelse en tur gennem årtiers udvikling, ikke mindst i relation til de forskellige discipliner. Vi bør ifølge Paul Dorey have fokus på at være forretningsorienterede, og uanset det miljø vi befinder os i, så er det nødvendigt at vi mikser de forskellige roller og erfaringer inden for sikkerhed i stedet for silo-tænkning (tekniker, risk manager, sikkerhedseksperter, revisor).

Herefter fik vi professor **Steen Thomsens** (Center for Corporate Governance – CBS) bud på selskabsledelse efter finanskrisen. Selskabsledelsen skifter på bl.a. følgende områder: Gearing (gæld) => soliditet, aktieoptioner => aktiejerskab, privatisering og deregulering => nationalisering og statsstyring samt risikostyring => forsigtighed. Belønningssystemer til direktion m.fl. vil fremover stille krav til det enkelte bestyrelsesmedlems formåen, og der vil være en længere tidshorisont på 3-5 år, ligesom kompensationer skal justeres

for alle relevante typer af risici. Der vil blive stillet større krav til bestyrelserne og ejerne må forventes at blive mere aktive. I den forbindelse bør det overvejes, hvilken ejer-struktur et selskab optimalt bør vælge – herunder, om investeringsfonde vil være en løsning.

Senior Security Researcher **Peter Kruse** fra CSIS Security Group gav en detaljeret gennemgang af nye teknologiers påvirkning af trusselsbilledet. Der er en stigende tendens af organiseret it-kriminalitet, og udviklingen af angrebsværktøjer er stigende. Vi fik en forholdsvis teknisk gennemgang af de nyeste former for angreb og værktøjer, og der blev gjort opmærksom på, at selv pdf-filer kan indeholde sårbarheder. Et særligt område er Crimeware, som er indrettet med kriminelle formål, såsom netbank-tyveri, industrispionage, data tyveri og identitetstyveri, og vi fik et eksempel omkring et målrettet angreb inden der blev sluttet af med en gennemgang af forventede fremtidige trusler.

Herefter kom Innovationschef **Jakob Illeborg Pagter** fra Alexandra Instituttet ind på nye udfordringer og sikkerhed i den nye verden. Vi fik en gennemgang af 6 tendensers udfordringer omkring perimetersikkerhed mv. Det drejer sig om tendenserne inden for områderne it-kriminalitet, cloud computing, pervasive computing, mutual computing, privacy og digital natives. Udfordringerne omfatter bl.a. øget risiko omkring data og applikationer udenfor perimeter og uønskede data inden for perimeter.

Professor **Linda Nielsen** (Formand for It-sikkerhedskomiteén) startede dag 2 med en gennemgang af Sikkerhedskomiteéns arbejde. Formålet er at være brobygger med fokus på at formidle viden, sikre awareness samt skabe dialog og samarbejde mellem aktørerne. Vi fik en orientering omkring de aktiviteter, som komitéén har gennemført i løbet af 2008. Efter en orientering om de væsentligste værdier, privacy og digital forvaltning fik vi en gennemgang af de væsentligste udfordringer og komitééns forslag til fokusområder. Strategien som brobygger har fokus på at gøre brug af viden hos forskere og aktører og sætte den i spil.

Vicedirektør **Jan Parner** fra Finanstilsynet gik herefter i dybden omkring de nye krav vedrørende outsourcing inden for den finansielle sektor. Med afsæt i et eksempel fra hverdagen fik vi uddybet, hvad outsourcing er, og det blev pointeret at Danmark har en af de mest it-tunge finansielle sektorer i verden. Så fulgte en indføring i de nye regler, herunder ikke mindst "Bekendtgørelse om outsourcing af væsentlige



aktiviteter”. Vi fik et par gode huskereglér samt baggrunden for tilsynet med outsourcing. De nye regler placerer ansvaret for outsourcing af væsentlige aktiviteter hos bestyrelsen, og det blev slået fast, at intern revision vil spille en meget stor rolle i forbindelse med bestyrelsens sikring inden for området.

Professor **Lars Bo Langsted** fra Aalborg Universitet gennemgik de samfundsmæssige problemer og tab i forbindelse med besvigelser. Vi kom igennem såvel de lovgivningsmæssige forhold og udfordringer som de praktiske problemstillinger – de sidste belyst via en række sager fra det ”virkelige liv”. En god afslutning på årets konference.

Nye medlemmer fra 28.08.2009 til 25. 11.2009

A.P.Møller-Mærsk

Jørn Hvidtfeldt

Alm. Brand

Karen-Maria Kristensen

Arbejdernes Landsbank

Stinne Guldborg

Codan Forsikring

Ole Klitgaard

Danske Bank

Søren Garbøl

Cristina Rønde Frederiksen

Joakim Hansen

Den Jyske Sparekasse

Carsten Graver

DLR Kredit

Christian Klüver-Johansen

FIH Erhvervsbank A/S

Kent Nielsen

Finansministeriet

Charlotte Behrens

FødevareErhverv

Jørgen Jensen

Københavns Kommune

Tommy Jacobsen

Lærerstandens Brandforsikring

Lars Ruhe

Nordea

Steen Petersen

Novo Nordisk

Morten Engelund

Jesper Stensgaard Hansen

Nykredit

Kim Melin

Jesper Strunge

Post Danmark

Rie Dyrup Skrydstup

PricewaterhouseCoopers

Jørn Haagensen

Sampension

Erik Schultz Bonde

SDC – Skandinavisk Data Center A/S

Henrik Theill

Sparekassen Himmerland

Kurt Birk

Spar Nord

Mette Marie Bay Bindslev

Sydbank

Henrik Stockfleth

Roskilde Bank

Torben Kolding

”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 eller ved kontakt til:

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

