

INFO

Foreningen af Interne Revisorer

Nummer 45 | September 2010 | 14. årgang



Tema: Revisionsudvalg

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

Koncernrevisor Tina D. Larsen

☎ 33 95 15 33

E-mail: tdl@fm.dk

Finansministeriet

Audit manager Michael Wikkelso 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

Deputy Chief Audit Executive Birgitte R. Svenningsen

☎ 39 77 41 30

E-mail: bsv@saxobank.com

Saxo Bank

Næste nummer

INFO 46 udkommer i december 2010.

Tryk: INFO trykkes hos Rosendahls-Schultz Grafisk, Albertslund.

ISSN: 1903-7333 (Trykt version).

ISSN: 1903-7341 (Elektronisk version).

Indlæg til INFO

Artikler i INFO honoreres med en vingave.

Forsidefoto: Poul-Erik Winther

Redaktionens adresse:

Alm. Brand A/S

Foreningen af Interne Revisorer (IIA)

Att: Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther

Midtermolen 7

2100 København Ø.

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

Indhold

Leder	1
Nyt fra bestyrelsen	2

Artikler

Uddannelsesaktiviteter.....	3
Gå-hjem-møde 8.4.2010: Nyheder i revision – ved Lars Kirtzner.....	4
IIA Gå Hjem Møde, 6. Maj 2010: Interaction between the Internal Audit Function and the Audit Committee – with Professor Gerrit Sarens.....	5
Årskonference 2010.....	7
Erfaringer fra revisionsudvalg	11
Revisionsudvalg – et billede	14
Revisionsudvalg i Spar Nord Bank A/S	18
Revisionsudvalg i den offentlige sektor - Kan ledelsesværktøjer flyttes i tid og rum	21
Ajourføring af bekendtgørelse om revisionsudvalg.....	23
Revision af overholdelse af Hvidvaskloven	24
Ny nøgletalsvejledning fra Den Danske Finansanalytikerforening.....	28
IIA International Conference – Atlanta June 2010.....	29
Nye medlemmer.....	32
”Bagsmækken”	33



Besøg foreningens hjemmeside:
www.iaa.dk

Leder



*Af revisionschef
Peter Jochimsen, ATP*

To munke sidder i en celle og den ene løser kryds og tværs. Han spørger den anden munk: ”Du – et ord på tre bogstaver, med ”ø” i midten, som betyder ”ende” – hvad kan det være?” ”Død”, svarer den anden. Hvortil den første siger: ”Du har vel ikke et viskelæder?”

Som altid, når vi har brug for hjælp, er INFO nærmest. Jeg ser altid frem til næste nummer af INFO med samme spænding som nye numre af Guitarist og Anders And & Co. Man er hver gang sikker på nogle gode stunder med spændende læsning. September nummeret 2010 er selv sagt ingen undtagelse.

Hovedteamet er revisionsudvalg. For en del af os optager arbejdet med/for revisionsudvalget os meget, ikke mindst vores tid. Som Anders Gjelstrup fremhæver i sin artikel ”Erfaringer fra revisionsudvalg”, er der tale om ren og skær projektstyring. Det er dejligt, at Anders følger sit flotte indlæg på årsmødet op med denne artikel. Var der nogen, der sagde mr. Audit Committee. Vi tilslutter os i hvert fald.

Margit Nicolajsen og Karina Ladefoged Christensens artikel om overvejelser i Spar Nord Bank inden etableringen af udvalget, den praktiske tilrettelæggelse af møder og udkommet af det første år er interessant læsning. Det er altid spændende, at se hvor ”vi er ens”, og hvor ”vi er uens”. Jeg kan konstatere, at privilegiet med at forberede møderne også i ATP er tildelt revisionschefen.

Rolf Elm-Larsen reflekterer om anvendelse af revisionsudvalg i den offentlige sektor i sin artikel. Det er godt at få belyst om et ledelsesinstrument kan anvendes i andre sammenhænge end den oprindelige tænkte.

Nu er vi jo revisorer par excellence. Facts på bordet, om vi må bede! Poul-Erik Winters billede af revisionsudvalg er meget oplysende. Det er altid spændende at få afklaret om ”man er normal”, uanset om ens fortrukne læsning er Tidens Kvinder, FHM eller INFO.

Klas Andreasen genopfrisker intern revisions pligter i forbindelse med revision af hvidvaskfunktionens effektivitet.

I dette nummer gør Lars Geisler opmærksom på ajourføring af bekendtgørelsen af revisionsudvalg og ny nøgletalsvejledning fra Den Danske Finansanalytikerforening.

Vores anmelderkorps har igen været flittigt. René Lundgren har været i Atlanta til IIA's International Conference, Aude Simon overværede professor Gerrit Sarens indlæg om samspillet mellem intern revision og revisionsudvalg i UK og Irland, Poul-Erik Winther nød Lars Kiertzners indlæg på gå hjemmødet den 8.4.2010 om ”Clarity-projektet”, mens Michael Håkan omtaler PwC's indlæg omkring ”State of the internal audit profession”

Endelig kan vi genopfriske glade minder om gode indlæg og samvær på årskonferencen i Billund. Er man så heldig, at være kommet med på et af billederne?

Under alle omstændigheder, tænd mødelampen eller tag bladet med hjem og sluk for champions league kvalifikationskampene. Nyd også dette nummer. God fornøjelse.

Nyt fra bestyrelsen



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

Bestyrelsen har afholdt møde i august 2010, hvor der primært blev fokuseret på strategier for foreningen, dels status på tidligere strategiaktiviteter og dels strategier for de kommende år.

Bestyrelsen har i starten af 2010 færdiggjort brochuren, der indeholder en præsentation af intern revision i almindelighed, samt af Foreningen af Interne Revisorer. Brochuren er udsendt til foreningens medlemmer, som kan anvende den overfor bl.a. bestyrelse, revisionsudvalg, direktion eller nye medarbejdere. Brochuren er endvidere blevet anvendt i forbindelse med de afholdte Revifora præsentationer for cand. merc.aud.-studerende.

Revisorskolen har haft stor søgning de første år, men der har i år ikke været nok tilmeldte til at undervisningen kan gennemføres. Set over en årrække viser erfaringen med grundlæggende uddannelsesforløb, at der ikke er tilstrækkelig tilgang af nye medarbejdere til, at disse kurser kan udbydes hvert eneste år. Fremover vil der forud for planlægning af årets kurser blive sendt forespørgsler til medlemmerne om deres forventede behov for revisorskole i det kommende år.

For at understøtte udbredelsen af CIA-certificeringen i Danmark, har bestyrelsen hjemkøbt CIA learning kit fra USA på fordelagtige vilkår. Der vil snart blive udsendt information om pris mv.

Bestyrelsen har endvidere revurderet udvalgenes formål og sammensætning. Bestyrelsesrepræsentanterne i de enkelte udvalg vil i løbet af efteråret arbejde med de foreslåede justeringer. Udvalgenes formål og sammensætning kan ses på foreningens hjemmeside.

Det er bestyrelsens vurdering, at der fortsat ikke er grundlag for etablering af en egentlig sekretariatsfunktion i foreningen. De forskellige opgaver og aktiviteter fordeles mellem bestyrelsens medlemmer, samt de etablerede udvalg.

På foreningens hjemmeside ligger der templates for bl.a. Revisionsudvalg, Funktionsbeskrivelse samt Revisionsaftale. Disse vil blive opdateret i det kommende år, blandt andet med hensyn til ændringer i de bagvedliggende bekendtgørelser og vejledninger.

INFO-redaktionen

Siden forrige nummer af INFO er Diana Holm fra Finansministeriets interne revision udtrådt af INFO-redaktionen. Tak til Diana for det arbejde hun har lagt i at give vores blad en vinkling i forhold til offentlig revision.

Koncernrevisor Tina D. Larsen, ligeledes fra Finansministeriets interne revision, er indtrådt i redaktionen.

Bestået eksamen

Dan Otzen, Nordea, har bestået CIA-eksamen. Foreningen ønsker ham tillykke!



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.

Særlig opmærksomhed henledes på kurset i kommunikation for interne revisorer samt på branchekurserne og temadagen.

På grund af manglende tilmelding har foreningen valgt at aflyse dette års Revisorskole. Det er endnu ikke besluttet, om der vil blive arrangeret en Revisorskole i 2011.



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 forløber 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.

Branchekurser og Temadag

Vanen tro arrangeres der branchekurser og temadag for den finansielle sektor i løbet af efteråret. Programmet for de enkelte kurser er endnu ikke helt fastlagt, og de mest opdaterede informationer om kurserne kan findes på foreningens hjemmeside. Kurserne løber af stablen følgende dage:

- 29. september 2010** Kursus for Forsikringsrevisorer
- 5. oktober 2010** Kursus for Pengeinstitutrevisorer
- 7. oktober 2010** Kursus for Realkreditinstitutrevisorer
- 4. november 2010** Temadag for den finansielle sektor

Reserver allerede nu dagene og følg med på foreningens hjemmeside.

Gå-hjem-møder

8. april 2010 – Nyheder i revision

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

Lars Kiertzner, der er lektor på Aalborg Universitet, samt Ph.d. og statsautoriseret revisor, stod for eftermiddagens program, der dels omfattede nyheder fra IAASB og dels den kommende RS 610.

Alle ISA'er og øvrige IAASB-dokumenter er tilgængelige på www.iaasb.org.

Nyheder fra IAASB

IAASB har i deres "Clarity-projekt" gennemgået og opdateret alle de internationale revisionsstandarder. Formålet med Clarity-projektet har været at gøre standarderne mere klare og fjerne tvivlen om, hvilke arbejdshandlinger der er nødvendige. Projektet har ført til, at 20 revisionsstandarder er udsendt i nyt format, men uden yderligere krav (clarificeret) og at 16 revisionsstandarder tillige er ajourført og i varierende grad indeholder ændrede krav og vejledning hertil. Endelig er der kommet en helt ny revisionsstandard, RS 265 om rapportering af mangler i intern kontrol.

Alle standarderne træder i kraft for revision af regnskaber, der starter den 15. december 2009 eller senere – det vil som hovedregel sige med virkning fra regnskabsåret 2010.

Revisionsstandarderne, der omhandler revisionens udførelse, er tilrettet, således at de grundlæggende følger revisionsproces-strukturen fra RS 315 og RS 330, der blandt andet omfatter risikovurderingshandlinger, udførelse af generelle reaktioner ved generelle risici, udførelse af specifikke handlinger ved specifikke risici, samt udførelse af yderligere specifikke reaktioner ved betydelige specifikke risici for væsentlig fejl-information.

Et af de områder, der indeholder nyheder, er "Fejlinformation" jf. RS 450, hvor der fremover skelnes mellem 3 typer; faktuelle fejlinformationer, skønsmæssige fejlinformationer og projicerede fejlinformationer. Samtidig udfordres revisor til større præcision i sine vurderinger af fejlinformation. Endvidere er der krav om, at revisor vurderer afløbet af tidligere perioders regnskabsmæssige skøn og revisor skal herudover

vurdere, om der samlet set er manglende neutralitet i ledelsens skønsudøvelse, herunder om der er tegn på en vilje til at vildlede regnskabsbrugeren eller om der er tale om eksempelvis overdreven optimisme.

Der er et voksende fokus på besvigelser, hvilket kommer ind i en række udførelsesstandarder, der derved kommer til at supplere RS 240, blandt andet RS 540 om skøn, herunder dagsværdi (manglende neutralitet) og RS 550 om nærtstående parter (uoplyste parter og transaktioner).

Tidligere har der været danske tilføjelser til revisionsstandarderne, anført i kursiv i standarderne. Godkendelse af standarderne i EU og akkreditering af IAASB kræver en ordret oversættelse, hvorfor supplerende fremover skal ske i noter eller appendiks. Det er i Danmark valgt at anføre supplerende krav mv. i appendiks.

Der er kommet en helt ny RS 265 om rapportering af mangler i intern kontrol. Standarden kategoriserer "mangler" og giver eksempler på forekomst af betydelig svaghed, om end den ikke er særlig konkret omkring, hvad "mangler" er. Generelt vurderes RS 265 ikke at indebære nye krav for danske revisors praksis for rapportering, herunder i revisionsprotokollen.

Den kommende RS 610

Ajourføringsprojektet af RS 610 er et element i IAASB's strategi 2009-2011 og forventes at træde i kraft 1.1.2012.

Nye elementer er blandt andet bedre vejledning om vurdering af intern revisions kompetence/omhu og objektivitet, bedre vejledning om afgrænsning mellem intern revisions aktiviteter og intern kontrol, samt at det skal fremgå, at den eksterne revisor afgør, om intern revisions arbejde anvendes.

Standarden skal give vejledning om grænserne for anvendelse af intern revisions arbejde, samt vejledning om omfanget af ekstern revisors genudførelse af intern revisions arbejde, herunder at genudførelse ikke kræves på alle punkter.

Endelig skal standarden udvides med vejledning om situationer, hvor intern revision direkte assisterer den eksterne revision.

Lars Kiertzner har skrevet en artikel om de nye revisionsstandarder i bladet "Revision & Regnskabsvæsen", juni

2010. Han har endvidere udgivet bogen ”Revisionsprocessen i clarity-standarderne” fra forlaget Thomson, 2010.

6. Maj 2010 – Interaction between the Internal Audit Function and the Audit Committee

Af Internal Audit Manager, Aude Simon, GE Money Bank

“The effectiveness of corporate governance is strongly influenced by the interactions between the actors of Corporate Governance.” This is the thesis at the heart of Professor Gerrit Sarens’s research conducted in collaboration with the IIA, surveying 250 Chief Audit Executives (CAE) in UK and Ireland in 2009. Pr Sarens presented parts of his research during the meeting and focused on the interactions between the Internal Audit Function and the Audit Committee.

Part I – Overall status : Where are we today ?

The status in 2009 – a solid basis: Data shows that there is a solid basis for interactions between the Internal Audit Function and the Audit Committee. The survey highlights for example that the Audit Committee approves the Internal Audit Plan (97.8%), provides input to the IA plan (84%) and has contact with the CAE outside of the formal Audit Committee meetings (86%).

The evolution over the past two years – an increased trend: Over the period 2007-2009, the survey shows an increased collaboration between the Internal Audit Function and the Audit Committee. For example, the collected data shows that there has been an increase in the oversight, the number of issues raised during the Audit Committee meetings and the frequency of the informal interactions between the CAE and the Audit Committee. Parallel to this, Audit Committee members have increased their focus on risk-related topics and the Internal Audit function has been able to provide information on questions placed on the Audit Committee agenda.

Part II – The informal interactions: What are the driving factors ?

The informal interactions between the Internal Audit Function and the Audit Committee are an important part of the dynamism of corporate governance. They enhance the work of both the Audit Committee and the Internal Audit function.

Three factors are highlighted in the research conducted by Professor Gerrit Sarens:

1 – The quality of the Internal Audit Function stimulates positively the informal interactions. This goes hand in hand with the level of maturity and credibility of the IA function. In the research, the term “quality” is defined as objectively as possible as based on the % of completion of the Audit Plan, the formal existence of the Quality Assurance review (internal and external) of the IA function and the compliance with IIA Standards and Code of Ethics.

2 – The proportion of independent members of the Audit Committee. A higher number of independent members of the Audit Committee is likely to stimulate informal discussions. Further analysis and detailed explanations often require follow up meetings.

3 – Level of knowledge and experience of the Audit Committee chairman. The Audit Committee chairman has an important influence on the way discussions are conducted and topics are addressed. With a higher knowledge and experience, the chairman of the Audit Committee drives the informal interactions with the CAE to the next level.

Part III – Further analysis is on the way

Pr Sarens’ research is progressing towards new areas.

Some of the new areas of research will target the different types of informal interactions between the CAE and the Audit Committee as well as the comparison with the assessment made by the Audit Committee members.

Additional questions relate to the notion of independence of the Audit Committee members, the impact of knowledge sharing among Audit Committee members who sit in more than one Audit Committee or Board as well as the notion of trust built between the IA function and the Audit Committee.

Pr. Gerrit Sarens is working at the Université Catholique de Louvain where he is professor of Audit and specializes his research in the Internal Audit, Audit Committee and Corporate Governance. So, keep an eye on Pr Sarens research – that will be published in several international academic journals.

17. maj 2010 – ”State of the internal audit profession”

Af Audit Manager Michael W. Håkan, Nordea

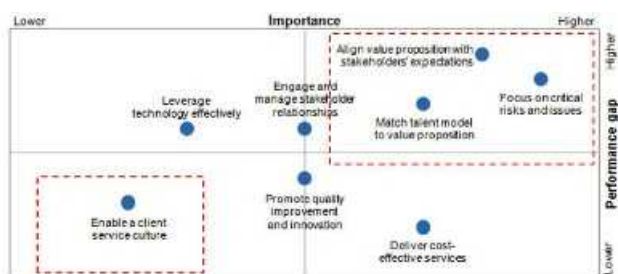
PwC præsenterede resultatet af deres ”State of the internal audit profession” undersøgelse. Formålet med undersøgelsen var at give et billede af interne revisionsafdelinger globalt set samt at indsamle benchmarking data. Denne undersøgelse var den 6 som PwC har fortaget og det vil fremadrettet være en årlig tilbagevendende begivenhed. Undersøgelsen bygger på 2.000 svarpersoner (CAE) fra 50 lande (Danmark var dog ikke inkluderet). Præsentationen blev yderligere underbygget af data fra PwC’s årlige ”Board” og CEO undersøgelser. Undersøgelsens hovedtemaer var i år:



- Governance, Risk & Compliance
- Fremtidens revisor
- Omkostningsbesparelser
- Anvendelse af teknologi

Ud fra ovenstående temaer blev følgende forbedringspunkter fremhævet:

- ”Align value proposition with stakeholders expectations”
- ”Match talent model with value proposition”
- ”Focus on internal risks”



Som en del af præsentationen fremlagde PwC deres bud på 8 vigtige egenskaber som en intern revisionsafdeling bør besidde. De 8 egenskaber er taget fra publikationen ”Maximizing Internal Audit” som er en 10 trins guide til optimering af intern revision i dagens udfordrende økonomi.



Konklusionen på undersøgelsen blev, at intern revision er ved at vende deres fokus fra de typisk bagudrettede opgaver til at mere fremadrettede opgaver for at imødekomme ”stakeholderne” forventninger (sammenholdt med CEO samt ”Board” undersøgelserne). I det fremadrettede fokus lægges der mere vægt på risikostyring aktiviteter. Som en reaktion herpå viser undersøgelsen at revisionsafdelingerne globalt set er begyndt at skifte fokus fra finansiel revision til operationel revision. Derudover er samarbejdet styrket mellem assurance funktionen, compliance afdelingen, risk management samt intern revision.

Undersøgelserne er tilgængelige på www.pwc.dk



Årskonference 2010

Med 150 deltagere blev der igen i år sat deltagerrekord ved IIA's årskonference, som blev afholdt den 26. til 27. maj 2010 på Hotel Legoland. De fysiske rammer var ideelle og der var sammensat et spændende program til konferencen med fokus på konsekvenserne af den økonomiske krise og på erfaringer fra revisionsudvalg.

I relation til den økonomiske krise talte Steen Bocian, Danske Bank, om de økonomiske udsigter, Torben Laustsen, Nordea, om udviklingen i den finansielle sektor og Henrik Bjerre-Nielsen, Finansiell Stabilitet, om afvikling af finansielle virksomheder før, under og efter den finansielle krise. Endelig gav Torben Bender og Anders Duedahl-Olesen, KPMG, nogle refleksioner over den finansielle krise set med ekstern revisions øjne.



Annie Lindegaard Thomsen, Nordea:

”Hvad jeg især vil fremhæve fra årets IIA-konference er de spændende indlæg, som de to revisionskomitéformænd holdt. Gennemgangene gav et vældigt fint indtryk af de mangeartede opgaver og beslutninger, som en sådan komité er og bliver involveret i. Jeg blev især overrasket over mængden af de informationer, som komitéen skulle forholde sig til uden samtidigt at påtage sig bestyrelsens rolle og ansvar.”



Efter at kravet om revisionsudvalg i visse virksomheder har været gældende i lidt over et år, var det naturligt at tage emnet erfaringer fra revisionsudvalg op på årskonferencen. Her indledte Anders Gjelstrup, Deloitte, med at fortælle om faldgrubber i forbindelse med revisionsudvalgsarbejdet. Flemming Lindeløv, daværende formand for revisionsudvalget i Parken Sport & Entertainment og Kurt Anker Nielsen formand for revisionsudvalget i Novo Nordisk tog tråden op og delte ud af deres erfaringer.

I lighed med tidligere år var dele af konferencen opdelt i spor med sigte på henholdsvis finansielle virksomheder og øvrige virksomheder. Lars Østergaard, som i mange år har været et fast indslag dækkende ”Nyt fra Finanstilsynet”, var erstattet af efterfølgeren Mads Mathiassen, der behandlede de seneste ændringer af regnskabs- og revisionsbekendtgørelserne herunder baggrunden for ændringerne.



Desuden talte Hans Peter Buhrkal, KPMG, om amortised cost and impairment for finansielle instrumenter. Sporet for øvrige virksomheder omhandlede erfaringer fra revisionskomité af Kurt Hungeberg, Novo Nordisk, og interne undersøgelser i praksis ved Morten Egelund og Kim Sparre, Deloitte.

Efter foreningens generalforsamling, som foregik i ro og fred på dag 2, talte Lars Bo Langsted, Aalborg Universitet, om intern revisors ansvar med udgangspunkt i hans responsum herom, som kan findes på IIA's hjemmeside.



Det sociale element på årskonferencerne er også en meget vigtig del. Her kan man mødes med sit netværk og udveksle erfaringer. Traditionen tro bød den første (og eneste) aften på en udflugt. Udflugten gik til Kongeborgen i Legoland, som med sin rustikke middelalder indretning gav de perfekte rammer for en uforglemmelig aften, hvilket gøglergruppen Von Kriegenbaums Familiecircus også havde en væsentlig aktie i. Der blev spist, danset og snakket til langt ud på natten.



Som noget nyt blev årskonferencen afholdt over 2 dage i stedet for 3 dage. Selv om programmet blev lidt mere sammenpresset, var de fleste deltagere glade for ændringen, idet det gav dem bedre mulighed for at passe det ind i deres travle kalender. Alt i alt var det et meget vellykket arrangement med oplagte foredragsholdere, der på spændende og engageret vis dækkede relevante emner.



Jeg tror, at der allerede nu er mange, der ser frem til Årskonferencen 2011, som finder sted 24. og 25. maj 2011 i Tivolis Congress Center. Tivolis Congress Center er på nuværende tidspunkt under opførelse og forventes at åbne dørene for første gang i slutningen af 2010, så det bliver helt nye lokaler, som danner rammerne for næste års konference.



Kim Melin, Nykredit:

”Som førstegangsdeltagende havde jeg noteret mig, at programmet så ud til at indeholde nogle spændende og relevante emner. Mine forventninger blev også indfriet i løbet af konferencen. På det netværksmæssige plan, var det en god oplevelse at møde nogle af de interne revisorer, jeg har haft kontakt med fra min tid hos KPMG, på en lidt anden måde. Så det var alt i alt en god oplevelse og jeg ser frem til at deltage på senere årskonferencer.”

Erfaringer fra revisionsudvalg



Af statsaut. revisor Anders O. Gjelstrup,
partner Deloitte

Indledning

For ca. 1½ år siden blev reglerne om revisionsudvalg i EU's 8. direktiv implementeret i revisorlovens §31. I den finansielle sektor udstedte Finanstilsynet en bekendtgørelse med hjemmel i revisorloven, og der er siden kommet fortolkninger og en justering af bekendtgørelsen. Reglerne omfatter børsnoterede og/eller finansielle virksomheder (under tilsyn) samt andre virksomheder af en vis betydelig størrelse.

Efter reglerne således har været i kraft i godt og vel en årscyklus, er det som iagttagelse interessant at gøre status over, hvorledes det er gået i praksis, og uddrage gode råd samt påpege mere principielle udfordringer. Jeg tillader mig at gøre disse overvejelser ud fra mange drøftelser med virksomhedsledere og revisorkolleger fra ekstern og intern revision.

Governance

Reglerne blev vel nok i starten mødt med en næsten forudsigelig dansk skepsis: ”De regler bliver nok aldrig til noget og kommer i hvert tilfælde ikke til at berøre vores virksomhed”. Virkeligheden blev anderledes og en cocktail af finansiel krise og regnskabskandaler gjorde al snak om undvigelse til skamme. Så gik man i gang med arbejdet.

Det blev diskuteret, om udvalget skulle være særskilt eller hele bestyrelsen skulle påtage sig opgaverne. Var man i tvivl, var det en god ide at starte med hele bestyrelsen – så vidste alle, hvad det gik ud på, hvis man senere besluttede en arbejdsdeling i forhold til et særskilt underudvalg.

Der skulle findes og offentliggøres et særligt kyndigt medlem ud i det revisionsmæssige og/eller regnskabsmæssige univers. Dette gav ballade. Havde man nogen eller skulle der vælges én ind? Ville nogen overhovedet påtage sig at bære den kappe? Var ansvaret det samme? Hvad ville myndigheder og offentligheden sige? Hvad nu hvis man blev underkendt – og sæt nu det skete midt mellem 2 ordinære generalforsam-

linger? Der er blevet arbejdet meget med disse spørgsmål og virksomhederne har fundet løsninger, men udviklingen i fortolkning og best practice vil nok vise, at nogle af disse løsninger måske var midlertidige. Men det er vel så godt nok for nærværende. Hovedsagen er, at man er kommet godt i gang langt de fleste steder. Diskussionen har været god, og den fortsætter. Der er sat spot på, at bestyrelser også skal rumme den slags spidskompetencer oveni paletten af andre kompetencer, der skal dækkes af.

De steder, hvor revisionsudvalget blev særskilt etableret, blev udformet et kommissorium, og de steder, hvor den samlede bestyrelse skulle varetage rollen, blev de nye opgaver formuleret i et nyt kapitel i bestyrelsens forretningsorden – men indholdet var det samme: Formål, sammensætning, kompetence, samspil med ledelse (herunder også bestyrelsen) og revision, mødefrekvens, opgaver og rapportering. Især udmøntningen af arbejdsopgaverne i praksis gjorde det nødvendigt i langt de fleste tilfælde at udforme en detaljeret arbejdsplan. Dette er jo ren og skær projektstyring: Hvem laver hvad hvornår og hvordan? Dermed blev ansvar for de forskellige opgaver forankret, forventningerne til leverancer (form og indhold) blev lagt fast og frekvens og deadlines aftalt. Sigtet var ikke mindst at sikre fremdriften imellem møderne, samt en god og effektiv mødeafvikling.

Forankringen af revisionsudvalgets arbejde i organisationen har vist sig noget forskellig. Direktion/CFO er altid involveret, men graden afhænger af, hvor aktiv formanden er og den støtte udvalget får af juridisk afdeling, intern revision og/eller en dygtig assistent. Især intern revision har ofte vist sig meget faciliterende og det er helt naturligt, da de rapporterer til bestyrelsen, kender virksomheden i alle dens mange hjørner og da udvalgets opgaver i praksis berører revisionsmæssige kernekompetencer. De eksterne revisorer har kunnet bringe udenlandske erfaringer og paradigmer til bordet. Mangen et bestyrelsesmedlems postkasse har været svært belastet af disse udsendelser. I praksis er der mange modeller, men succes'en har vist sig afhængig af en god governance, herunder en god arbejdsplan, som åbent viser rollefordelingen, og dermed sikrer den nødvendige tillid og tryghed.

Opgaverne

I praksis har det vist sig, at følgende opstilling af opgaverne ofte giver bedst mening og balance ved behandlingen:

- Overvåge **risikostyringssystemet**
- Overvåge det interne **kontrolsystem** (herunder i lyset af risici)

- Overvåge **regnskabs**afslæggelsesprocessen
- Overvåge **revisionen**, herunder kontrol af revisors uafhængighed

Et vigtigt ord at hæfte sig ved er ordet ”overvåge”. Dermed siges meget om rollefordelingen. Udvalget endelige bestyrelsen skal **ikke** sagsbehandle – de skal overvåge, at noget sker som forudsat.

To andre vigtige vendinger er **system**, henholdsvis **proces**. Igen siges meget om rollefordelingen. Der skal ikke detailstyres eller sagsbehandles, men det skal påses, at nogen i organisationen har sat tingene i system (eller formaliseret en proces), således at man kan have tiltro til, at resultatet er godt. Jeg har i den forbindelse defineret et system således: En it-baseret og/eller manuel ledelsesmæssig forankret forretningsgang/proces, der på et område fastsætter, hvem der laver hvad hvornår, og hvor der foretages formel opfølgning og tilbagerapportering.

Det er værdifuldt at drøfte – og genbesøge - disse vigtige vinkler, som i den grad er retningsgivende for udvalgene. Her ligger også forskellen mellem succes og fiasko.

Overvåge risikostyringssystemet

Risikostyring har været højt på agendaen i de senere år, især efter corporate governance anbefalingerne og nu forstærket med revisionsudvalgenes opgaver. Udvalgets rolle er her at påse, at ledelsen effektivt har sat risikostyring i system. Jeg vil mene, at dette indebærer identifikation (har vi alt med), prioritering og imødegåelse (eller accept) af de risici for fejl og mangler i regnskabet, som virksomheden står over for. Dette er en delmængde – ofte meget stor delmængde – af de samlede risici. Derfor kan processen hensigtsmæssigt køre med henblik på at identificere og styre alle risici, hvorefter udvalget påser, at de regnskabsmæssige risici udskilles og håndteres behørigt. En udmærket systematisk måde at håndtere det på, er ved at orientere sig i bruttolister for allehånde tænkelige risici, og derudfra identificere virksomhedens risici. Dernæst prioriteres risiciene i et diagram med sandsynlighed ud af den ene akse og væsentlighed op ad den anden. Det dokumenteres endeligt- evt. ved konkret henvisning til forretningsgang eller proces, hvorledes man har imødegået de væsentligste risici.

Faldgruben ligger i at fortsætte med de risici, som man altid har opereret med – dvs. man begrænser sig til det allerede kendte og glemmer den stadige afsøgning af horisonten for nye trusler.

Opgaven med at dokumentere en professionel risikostyring over for bestyrelsen og revisionsudvalget ligger naturligt hos direktionen. Revisorerne får til gengæld et fantastisk værktøj til at drøfte revisionsmæssige risici med ledelsen – forhåbentligt til gensidig benefice.

Overvåge det interne kontrolsystem

Mange virksomheder er godt i gang med dette punkt, men få eller ingen kan sige, at de er færdige.

En helt fundamental opgave for revisionsudvalget er, at danne sig et billede af ”tone at the top” – direktionens holdning til overholdelse af regler, forretningsgange, etik og moral. Holdningerne i toppen skal afstemmes – og eventuelle slag skal udkæmpes - inden det giver mening at gå videre med overvågningsopgaverne.

En kontrol er en manuel og/eller systembaseret handling/proces, der forebygger eller opdager tilsigtede eller utilsigtede fejl og uregelmæssigheder.

Overvågningen kan basere sig på et vedtaget kodeks, f.eks. COSO, SABOX eller Finanstilsynets vejledninger for de finansielle virksomheder. Andre virksomheder udformer deres eget kodeks: En forretningsgang for forretningsgange. En anden mere praktisk – og måske mere dansk – måde er efter tur, at bede først direktionen og dernæst områdecheferne redegøre for de vigtigste kontroltiltag (nøglekontroller) de har iværksat for at hindre væsentlige fejl inden for deres område. Denne fremgangsmåde levner respekt for den enkelte leders egen måde at agere på, men på samme tid vil den på en konstruktiv måde anspore lederne til at identificere, prioritere og systematisere de mest effektive kontroller på vedkommendes område. Inden forelæggelse for udvalget kunne man jo forestille sig en god snak mellem lederen og revisionen.

Ingen ønsker at se dumme ud over for revisionsudvalget.

Overvåge regnskabsafslæggelsesprocessen

Under denne overskrift gemmer sig den tilforladelige faldgrube ”at overvåge regnskabet”. Indrømmet, hvis pølserne smager godt, er fabrikken nok god, men der står altså, at det er processen, der skal overvåges! Regnskaber har altid og vil fortsat skulle behandles i bestyrelsen. Tanken er så, at hvis et revisionsudvalg ydermere fokuserer på processen med at frembringe regnskabet, - ja så er chancen for gode, retvisende regnskaber større. Og det er målet.

Min erfaring siger mig, at det fornuftige revisionsudvalg vil udøve deres overvågning på noget nær denne måde:

- Sikre sig, at økonomifunktionen er godt organiseret og ledet
- Sikre sig, at økonomifunktionen har de rette ressourcer og kompetencer
- Sikre sig, at der er en formaliseret gennemtænkt realistisk afslutningsplan inklusive tidsplan (hvem laver hvad hvornår?)

I praksis sker det ved CFO'ens fremlæggelse af de tre punkter ovenfor. Udvalget SKAL bede CFO'en fremlægge dette punkt, da det er afgørende, at det får et førstehåndskendskab til CFO'en.

Udover ovenstående væsentligste opgave ligger der typisk en forbehandling af særligt krævende regnskabsmæssige problemstillinger i udvalget forud for bestyrelsens behandling; her tænkes på: Forståelse for de væsentlige regnskabsprincipper og disses anvendelse, herunder usædvanlige principper og eventuelle ændringer i principper. Desuden ses ofte en forbehandling af skønsmæssige poster og gennemgang af forudsætninger og dokumentation for de begrundede skøn.

En anden god måde at overvåge om ledelsen kender tallene, er at vurdere analysekraften i virksomheden, dvs. ledelsens vilje og evne til at forstå budgetafvigelse, trends og branche benchmark afvigelse. Gode analyseevner har før afsløret fejl på egne bøger!

Sidst vil jeg nævne brugen af checklister (IFRS, skat, moms, kapitalmarked etc.) Udvalget bør spørge om de er udfyldt – og vende hovedet mod revisor og få bekræftet, at de er behørigt anvendt. Det tager 30 sekunder at spørge, og så har man overvåget overholdelse af formalia i regnskabet uden at fortabe sig i detaljer.

Overvågning af revisionen

Min erfaring siger: Revisorerne er klar til at blive overvåget (ellers er de ikke med på beatet)! Jeg oplever derfor ikke området som særligt problematisk, men der må andre også dømme.

Udvalget kan derfor bede revisorerne fremlægge deres risikovurdering og planlægning, metodeapparat og rapporteringsoplæg. Ydermere vil revisorerne kunne præsentere deres team og forventet ressourcetræk. Når man dertil lægger revisors

tilstedeværelse på bestyrelsesmøder og afrapportering i revisionsudvalget, får udvalget et godt grundlag at overvåge revisionen på. Det er i særlig grad vigtigt, at intern og ekstern revision kan demonstrere, at de er koordineret.

Overvågning og kontrol af revisors uafhængighed kan naturligt igen tage udgangspunkt i revisors tiltag til opretholdelse af uafhængigheden – interessen herfor er stor pga. de dramatiske konsekvenser ved fejltagelser (fratræde). Revisor må fremlægge sine safeguards og virksomheden må fremlægge specifikationer af revisionsfirmaets leverede ydelser.

Udvalget vil så kunne vurdere oplysningerne og udøve kontrollen. Det ses også, at udvalget opstiller procedurer eller ligefrem sætter regler for arten og/eller omfanget af revisors leverancer af andet end revision.

Afrunding

I løbet af det første år har det været vigtigt for de fleste udvalg at kunne dokumentere, at man nåede hele vejen rundt og behandlede alle opgaverne – også selvom det af og til blev på bekostning af dybden.

Nu er tiden så kommet til eftertanke i udvalgene. Jeg kan kun opfordre til, at udvalgene foretager en selvevaluering, som det også er blevet kutyme i mange bestyrelser, jf. corporate governance anbefalingerne.

Med til historien hører også kravet om, at de særligt betydningsfulde virksomheder skal beskrive de interne risikostyrings- og kontrolsystemer i årsrapporten fra og med 2009.

Og så er det tidspunktet at sætte nye mål. Her vil det være en god ide at behandle de velfungerende emner fra det første år relativt kort med fokus på eventuelle ændringer. På den måde bliver der plads til, at udvalget kan vælge temaer, hvor man efter et rotationsprincip går mere i dybden, f.eks. med styring af en risiko eller et vigtigt forhold i et fjernt datterselskab. Det er også nu man bør sætte målene for, hvorledes risikostyring og kontrolsystem ønskes fremstillet i årsrapporten – det har nemlig betydning for det nødvendige ambitionsniveau hos ledelsen og sigtelinien for udvalgets aktiviteter for hele året frem mod regnskabsafslutningen.



Revisionsudvalg – et billede



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

Interessen omkring revisionsudvalg er gradvist øget inden for de senere år, ikke mindst i forbindelse med, at der for godt et år siden blev indført lovkrav omkring revisionsudvalg i visse virksomheder. For at tegne et billede af danske revisionsudvalg anno 2010 er der i juni/juli 2010 udsendt en spørgeskemaundersøgelse til 55 af de revisionschefer, der er medlem af IIA.

Undersøgelsen er gennemført ved hjælp af værktøjet ”Analyzer Survey Solution”, således at deltagerne via e-mail inviteres til at besvare spørgsmål på Analyzer’s hjemmeside.

Undersøgelsen, der er gennemført anonymt, omfatter 38 spørgsmål og er blevet besvaret af 35 medlemmer, hvilket er en svarprocent på 63%.

Af tabel 1 ses, at der er etableret revisionsudvalg i 29 af de virksomheder, der har svaret. Det kan dog tænkes, at medlemmer fra virksomheder, der ikke har revisionsudvalg, er overrepræsenteret i den gruppe, der ikke har svaret.

Tabel 1 Virksomheds type								Kolonne total (Respondenter)
Er der etableret revisionsudvalg?	Pengeinstitut	Forsikring	Realkredit	Industri	Service	Medier	Offentlig	Antal
Ja	14	6	3	5	2	1	2	29
Nej	0	1	0	3	0	0	2	6

Det er især virksomheder i den finansielle sektor, der har etableret revisionsudvalg, men som det ses af tabel 2, er alle de finansielle virksomheder, på nær én, omfattet af lovkrav om etablering af revisionsudvalg.

Ikke sådan at forstå, at de finansielle virksomheder alene har etableret revisionsudvalg som følge af lovkravet, for allerede inden loven blev indført, var der etableret revisionsudvalg i nogle få finansielle virksomheder.

Tabel 2 Virksomheds type														Kolonne total (Respondenter)		
Er etableringen frivillig eller krævet ved lov?	Pengeinstitut		Forsikring		Realkredit		Industri		Service		Medier		Offentlig		Procent	Antal
Frivillig	0%	0	17%	1	0%	0	40%	2	50%	1	0%	0	50%	1	14%	4
Krævet ved lov	100%	14	83%	5	100%	3	60%	3	50%	1	100%	1	50%	1	86%	25
Række total (Respondenter)	48%	14	21%	6	10%	3	17%	5	7%	2	3%	1	7%	2		

Revisionsudvalgenes sammensætning

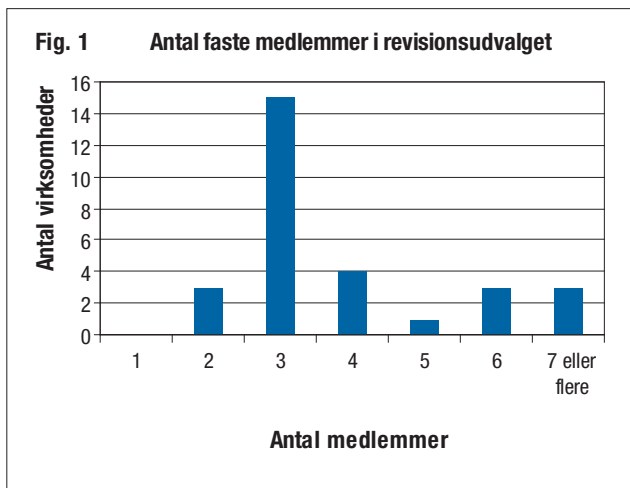
I forbindelse med etablering af revisionsudvalg har der i flere sammenhænge været drøftelser omkring, hvor mange og hvem, der skal være med i revisionsudvalget. Et af temaerne har været, om udvalget skulle bestå af den samlede bestyrelse eller en delmængde heraf (i virksomheder, der ikke er omfattet af regelsættet, kan udvalget også bestå af personer, der ikke er medlem af bestyrelsen).

Umiddelbart kunne man tænke sig, at såfremt virksomheden har en lille bestyrelse, er det nærliggende, at den samlede bestyrelse udgør revisionsudvalget, mens der ved større bestyrelser kunne forventes, at udvalget er en delmængde. Det ses imidlertid af tabel 3, at i de 5 virksomheder, hvor revisionsudvalget udgør den samlede bestyrelse, er der tale om forholdsvis store bestyrelser.

Tabel 3	Er revisionsudvalget										Kolonne total (Respondenter)	
	Samlet bestyrelse		Del af bestyrelsen		Direktionsmedlemmer		Direktions- og bestyrelsesmedlemmer		Andet		Procent	Antal
0 til 3	0%	0	10%	2	0%	0	33%	1	0%	0	10%	3
4-6	0%	0	14%	3	0%	0	33%	1	0%	0	14%	4
7-9	60%	3	29%	6	0%	0	33%	1	0%	0	34%	10
10 eller flere	40%	2	48%	10	0%	0	0%	0	0%	0	41%	12
Række total (Respondenter)	17%	5	72%	21	0%	0	10%	3	0%	0		

I 10% af revisionsudvalgene er der både bestyrelses- og direktionsmedlemmer, men ingen af virksomhederne har revisionsudvalg, hvori der ikke deltager bestyrelsesmedlemmer.

Langt det mest udbredte er, at revisionsudvalget er en delmængde af den samlede bestyrelse, og at der er 3 medlemmer i udvalget.

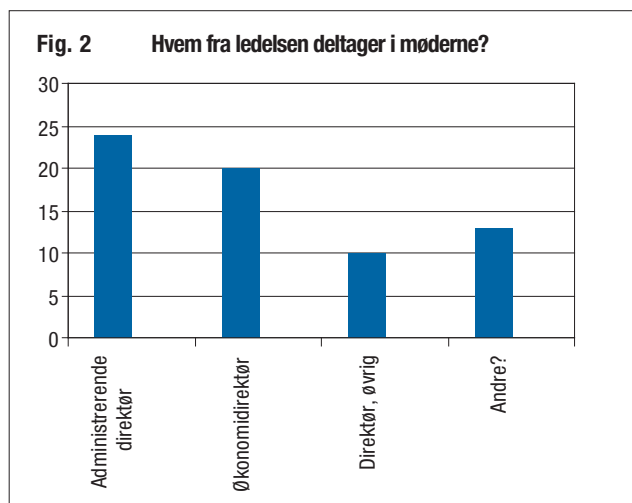


Bestyrelsesformanden er med i revisionsudvalget i 15 af virksomhederne, dvs. godt og vel halvdelen. Imidlertid er det kun i 5 af disse virksomheder, at bestyrelsesformanden også er formand for revisionsudvalget.

I 20 virksomheder er næstformanden med i revisionsudvalget. Såfremt bestyrelsesformanden er medlem af revisionsudvalget, er næstformanden det ofte også, jf. tabel 4. I 6 af virksomhederne er hverken formand eller næstformand medlem af revisionsudvalget.

Tabel 4	Er bestyrelsesformanden med i revisionsudvalget?		Kolonne total (Respondenter)
	Ja	Nej	Antal
Er næstformanden med i revisionsudvalget?			
Ja	12	8	20
Nej	3	6	9
Række total (Respondenter)	15	14	

Som det fremgår af figur 2 er det udbredt, at den administrerende direktør og/eller økonomidirektøren deltager i revisionsudvalgsmøderne.



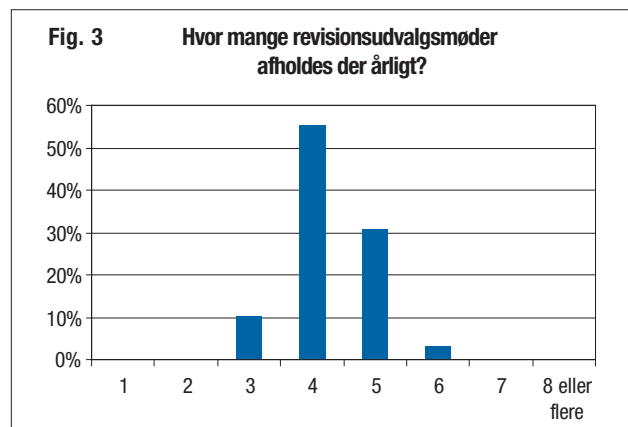
I kommentarer til spørgeskemaerne er anført, at følgende personer indgår under gruppen ”andre”:

- Bestyrelsens sekretær (jurist)
- Diverse fagchefer ad hoc
- Head of Group Internal Audit / Head of Group Controlling / Legal Counsel
- Chef jurist, revisionssekretær, intern revisionschef, Koncernregnskabschef, ekstern revisor
- Adm.direktør og revisionschef er inviteret til at deltage i alle møder. / Områdedirektører og andre inviteres til forelæggelse af egne risikoområder
- Head of controlling
- Intern og ekstern revision
- Datterselskabsdirektører
- Afhængig af agendaens indhold, så kan der være inviteret flere personer
- Topledere af selskabets funktioner

I 21 virksomheder (72%) er der en årlig, formel vurdering af revisionsudvalgets arbejde.

Mødernes afholdelse

Det mest almindelige er 4-5 revisionsudvalgsmøder om året. Som det ses af figur 3 afholder over halvdelen af virksomhederne 4 møder om året og knap 1/3 af virksomhederne afholder 5 møder.



Samtlige virksomheder afholder møderne op til en uge inden et bestyrelsesmøde.

I 26 af virksomhederne deltager intern revision i samtlige møder. I én virksomhed deltager intern revision slet ikke. I de to sidste virksomheder er der 1 til 2 møder, hvor intern revision ikke deltager.

Ekstern revision deltager i samtlige møder i halvdelen af virksomhederne (15). Som for intern revision er der én virksomhed, hvor de ikke deltager på nogen møder. I 7 af virksomhederne deltager ekstern revision på 2 møder om året. I 3 virksomheder deltager de i ét møde ud af fire revisionsudvalgsmøder og i 3 virksomheder deltager de i tre møder ud af fem.

I 72% af virksomhederne har intern og ekstern revision tid alene sammen med revisionsudvalget, uden øvrige deltagere.

Dagsorden og referat udarbejdes af bestyrelsessekretariatet i 10 virksomheder og af direktionssekretariatet tilsvarende i 10 virksomheder. I 6 virksomheder varetages opgaven af intern revision. I de resterende er det

- Group Controlling
- Økonomidirektøren og intern revision i samarbejde
- Formanden for udvalget

Alle virksomheder på nær én har en årligt tilbagevendende emneplan for revisionsudvalgsmøderne. I 21 virksomheder forelægges udkast til budget for intern revision for revisionsudvalget, inden det forelægges for den samlede bestyrelse. I 25 virksomheder forelægges udkast til revisionsplan for revisionsudvalget, inden den forelægges den samlede bestyrelse.

I et af spørgsmålene er det søgt belyst, om revisionsudvalget modtager samme rapportering, som den samlede bestyrelse. Som det fremgår af tabel 4, er der stor forskel virksomhederne imellem.

Tabel 4: Rapporteres der yderligere observationer til revisionsudvalget, end de, der tilgår den samlede bestyrelse?	Procent	Antal
Nej	38%	11
Ja, en særlige rapportering målrettet udvalget	31%	9
Ja, alle revisionsrapporter	7%	2
Ja, udvalgte observationer	17%	5
Andet	7%	2
Total	100%	29

I kommentarerne til punktet ”andet” er anført:

- umiddelbart ikke, men der er mulighed for at det særlige kvalificerede medlem af revisionsudvalg kan rekvirere revisionsrapporter
- Management Summary som er en kort version af alle revisionsrapporter

Der er således 10 virksomheder, hvor der udarbejdes en specifik rapportering til revisionsudvalget, hvilket må formodes i et vist omfang at forøge ressourceforbruget på rapportering.

Endvidere er der spurgt til, hvor tit revisionsudvalget følger op på åbenstående bemærkninger i revisionsprotokollen:

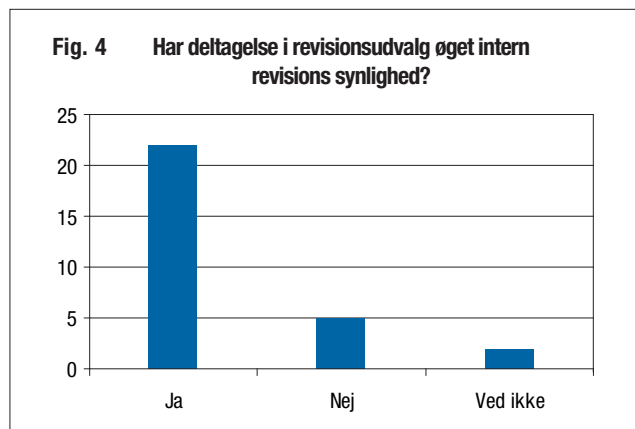
Tabel 5: Hvor ofte følger revisionsudvalget op på åbenstående bemærkninger i revisionsprotokollen?	Antal
Aldrig	3
1 gang om året	11
2 gange om året	6
3-4 gange om året	9
5 eller flere gange om året	0
Total	29

Det ses, at der foretages opfølgning på protokolbemærkninger i hovedparten af revisionsudvalgene, om end der er forskel i frekvensen.

Betydning for intern revision

Med vedtagelsen af EU’s 8. direktiv i 2006 stod det klart, at der var krav på vej om etablering af revisionsudvalg i visse danske virksomheder. Det er min opfattelse, at der er mange interne revisorer, der frem til etablering af udvalgene har haft tanker om, hvilken betydning disse revisionsudvalg ville få for virksomhederne, og ikke mindst for den interne revision.

Som det fremgår af figur 4 har deltagelse i revisionsudvalg øget intern revisions synlighed i hovedparten af virksomhederne:



I 18 virksomheder har arbejdet i revisionsudvalget medført øget fokus på de risikovurderinger, der ligger til grund for revisionsplanen og i 12 virksomheder har revisionsudvalget haft specifikke ønsker til intern revisions arbejde.

I supplerende kommentarer til spørgeskemaet er bl.a. anført:

- Der bliver mere tid til debat om forskellige forhold.
- Styrker Intern Revisions fundament og gennemslagskraft. Større værdsættelse af det daglige arbejde fra ledelsen. Øjenåbner for ledelsen til at betragte Intern Revision som en god sparringspartner.
- Det første år med revisionsudvalg i denne virksomhed viser med stor tydelighed, at arbejdet kunne blive mere værdiskabende, hvis ikke det var den samlede bestyrelse, der deltog i møderne.
- Det giver intern revision en god support og en bedre forståelse for revisionsarbejdet i hele organisationen og betydningen her af.

- Det har været af stor betydning for intern revision og dens arbejde samt observationer
- Overordnet set er erfaringerne positive, fordi der er tid til at komme dybere ned i tingene end på bestyrelsesmøder med en stram tidsplan.

Til gengæld har hovedparten af revisionsafdelingerne ikke oplevet øgede krav til registrering og rapportering af fremdriften i revisionsarbejdet, ligesom hovedparten heller ikke har oplevet øgede krav til registrering og rapportering af de anvendte revisionsressourcer (timer).

I 17 virksomheder (59%) skal revisionschefen årligt overfor revisionsudvalget redegøre for intern revisions uafhængighed og i 16 virksomheder (55%) skal revisionschefen årligt overfor revisionsudvalget redegøre for intern revisions kompetencer og efteruddannelse.

Sammenfatning

Som nævnt indledningsvist er undersøgelsen baseret på et afgrænset materiale og derfor næppe fuldt ud statistisk repræsentativt. Det er imidlertid min vurdering, at undersøgelsen giver et godt billede af de etablerede revisionsudvalg, samt den indvirkning, opstarten af revisionsudvalg har haft på de interne revisionsafdelinger. Og det er glædeligt at observere, at de ændringer, der er afledt af etablering af revisionsudvalg, generelt opleves positivt i revisionsafdelingerne.



Revisionsudvalg i Spar Nord Bank A/S



Af Revisionschef Margit Nicolajsen og revisor Karina Ladefoged Christensen, Spar Nord Bank

Indledning

Etablering af et revisionsudvalg var tidligere en del af regelsættet ”Anbefalinger til god selskabsledelse” for selskaber noteret på OMX. Heri blev det anbefalet, at bestyrelsen overvejede og besluttede, om der var behov for at nedsætte et revisionsudvalg. Der var inden vedtagelse af den nye revisorlov ingen indikationer på, at Spar Nord Banks bestyrelse vurderede, at der var behov for et revisionsudvalg i banken. Det var først med lovkravet i 2009 bestyrelsen satte fokus på emnet.

Artiklen vil omhandle vores erfaringer i forbindelse med etablering og opstart af revisionsudvalget.

Etablering af et revisionsudvalg

Spar Nord Banks bestyrelse besluttede på et bestyrelsesmøde i januar 2009 at nedsætte et revisionsudvalg. Inden beslutningen kunne tages, havde ledelsen gjort sig mange tanker om hvad banken ville bruge et revisionsudvalg til, samt om der i den daværende bestyrelse var den nødvendige kompetence og uafhængighed til, at mindst et af bestyrelsesmedlemmerne opfyldte de lovmæssige krav – og det var der efter deres vurdering ikke. Det blev besluttet, at når der skulle anvendes ressourcer på et revisionsudvalg, skulle udbytte heraf også være brugbart.

Ved den efterfølgende generalforsamling valgte bestyrelsen at indstille en person, som havde erhvervet sine kvalifikationer via sit virke som Statsautoriseret revisor. Uafhængigheden er vurderet ud fra, at han ikke personligt har eller arbejder i en virksomhed, som har væsentlig forretningsmæssige relationer til banken. Det nye bestyrelsesmedlem blev af bestyrelsen valgt som formand af revisionsudvalget.

Der var i forbindelse med beslutningen om etablering af et revisionsudvalg en dialog om udvalget skulle omfatte den samlede bestyrelse eller om der skulle vælges 3 medlemmer af bestyrelsen til at varetage revisionsudvalgets opgaver. Det blev fundet mest hensigtsmæssigt, at revisionsudvalget skulle bestå af 3 bestyrelsesmedlemmer svarende til 1/3 af den samlede bestyrelse. Argumentet herfor var, at bestyrelsen ønskede at etablere et revisionsudvalg, hvor der var de nødvendige kvalifikationer og ressourcer til at tage det spadestik dybere end den samlede bestyrelse ellers ville gøre.

Revisionsudvalget kom til at bestå af det nyindstillede bestyrelsesmedlem, næstformanden i bankens bestyrelse samt et medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem. Der blev derved foretaget et bevidst fravalg af bestyrelsesformandens deltagelse i revisionsudvalget.

Det blev af bestyrelsen fastslået, at revisionsudvalgets funktion er at forberede beslutninger, som træffes af den samlede bestyrelse i forbindelse med overvågning af:

- Regnskabsafslæggelsesprocessen
- Interne kontrolsystemer
- Risikostyringssystemer
- Lovpligtig revision, såvel intern som ekstern revision.

Det er dermed revisionsudvalgets opgave bl.a. at indstille:

- Kvartals-, halvårs- og årsrapporter
- Revisionsprotokoller
- Budget for intern revision
- Forslag til valg af ekstern revision
- Koncernrevisionsplan

Arbejdet omkring udarbejdelse af kommissorium og en årsplan blev påbegyndt. Kommissorium og årsplanen gennemgås, ajourføres og godkendes årligt i bestyrelsen. Årsplanen skal i forhold til kommissorium ses som en mere detaljeret arbejdsplan for revisionsudvalget. I forbindelse med udarbejdelse af årsplanen blev det diskuteret, hvad der forstås ved ordet "overvåge". Det var her vigtigt for revisionsudvalget, at de ikke indgår i bankens interne kontrolsystem, men at de indhenter tilstrækkelig viden til at kunne overvåge det af direktionen etablerede interne kontrolsystem.

I forbindelse med etablering af revisionsudvalget blev det diskuteret "hvem skal varetage sekretariatsfunktionen". Der blev her fokuseret på, hvor det var mest hensigtsmæssigt at lægge opgaven, set i forhold til revisionsudvalgets opgaver.

Det endte med at valget faldt på intern revision, som også i dag varetager opgaven. Vi forsøgte dog overfor bestyrelsen at sælge opgaven til andre funktioner i organisationen.

I lighed med revisionsudvalgets medlemmer vælges sekretariatsfunktionen for ét år af gangen.

Revisionsudvalget i funktion

I dag har revisionsudvalget været i funktion i lidt mere end 1 år. Der er foretaget en opfølgning på den forventede årsplan for året, og revisionsudvalget har foretaget en vurdering og ajourføring af kommissorium og årsplan, som er indstillet til bestyrelsen.

Med et tilbageblik har det været et godt og lærerigt opstartsår for revisionsudvalget og de ser tilbage på et år, hvor mange gode og relevante emner er behandlet. Der har i opstartsperioden været 8 revisionsudvalgsmøder. Det forventes, at et normalt år som minimum vil omfatte 6 møder. De 4 af møderne ligger umiddelbart før bestyrelsesmøderne, hvor den løbende regnskabsrapportering til fondsbørsen godkendes og de 2 øvrige ligger i marts og december. På møderne i marts og december er intern og ekstern revision i fokus, hvor revisionsudvalget bl.a. vurderer og indstiller valg af ekstern revisor, budget for intern revision samt koncernrevisionsplanen for det kommende år.

Derudover er der på de 6 møder også en behandling af væsentlige fokusområder. De valgte fokusområder i revisionsudvalget beror på en vurdering af områdets risikoprofil samt på baggrund af bestyrelsens årlige risiko og strategi møde. Revisionsudvalget har endvidere løbende fokus på væsentlige risikoområder i bankens datterselskaber.

Revisionsudvalget har i år foretaget den først selvevaluering. Selvevalueringen har haft fokus på:

- Arbejde og samarbejde internt i revisionsudvalget
- Arbejde og samarbejde med andre Spar Nord medarbejdere
- Revisionsudvalgets sammensætning, herunder kompetence
- Udviklingen i opstartsperioden
- Det fremtidige arbejde

Selvevalueringen af revisionsudvalget blev foretaget af udvalgets medlemmer uden andres deltagelse.

Andre deltagere i revisionsudvalgsmøderne

I kommissorium er det anført, at bankens adm. direktør og revisionschef deltager i samtlige revisionsudvalgsmøder. Dette er besluttet for at revisionsudvalget kan gøre brug af

deres viden og erfaring på baggrund af deres daglige virke i banken. På de enkelte revisionsudvalgsmøder tages der stilling til, om der er emner der skal behandles uden en eller begge af de ovennævnte parter deltage. Ekstern revisions deltagelse er ligeledes anført i kommissorium til mindst 2 gange årligt. For indeværende år er ekstern revisions deltagelse planlagt til 3 gange.

Derudover inviteres relevante ansvarlige medarbejder i banken til at fremlægge håndtering af de enkelte fokusområder på revisionsudvalgsmøderne. Som eksempel kan nævnes, at ved behandling af kvartals-, halvårs- og årsrapporter deltager de ledende medarbejder i Økonomiafdeling og ved behandling af fokusområdet besvigelser deltager Spar Nord Banks leder af juridisk afdeling.

Når der skal foretages en vurdering af de enkelte fokusområder er det kutyme at de parter vurderingen omfatter, forlader revisionsudvalgsmødet. Dette er gældende uanset om det er direktionen, intern og ekstern revision eller særlige inviterede parter.

Materiale til revisionsudvalget og rapportering til Spar Nord Banks bestyrelse

Inden hvert revisionsudvalgsmøde fremsendes agenda og relevant materiale til møderne. De ansvarlige for de valgte fokusområder udarbejder notater eller lign., som gennemgås på det efterfølgende møde. Det optimale ville være, at revisionsudvalget modtager materialet senest en uge før mødet, men specielt i forbindelse med kvartalsmeddelelserne er dette ikke altid muligt.

På alle revisionsudvalgsmøder tages der referat, som omfatter berørte emner og væsentlige bemærkninger hertil. Indstillinger til bestyrelsen anføres ligeledes i mødereferatet. Agendaen og mødereferatet i udkast sendes til den samlede bestyrelse. Formanden for revisionsudvalget forelægger revisionsudvalgets arbejde på bestyrelsesmøderne. Alle referater fra revisionsudvalgsmøderne foreligger i underskrevet stand.

Fordele og ulemper med et revisionsudvalg

Der er ingen tvivl om, at opstartsperioden har været ressourcekrævende for revisionsudvalgets medlemmer. En af de største udfordringer har nok været at finde et passende niveau for revisionsudvalgets overvågning, samt at søge en fornuftig afgrænsning mellem bestyrelsens arbejde og revisionsudvalgets arbejde, således der er den mest optimale udnyttelse af revisionsudvalgets arbejde i bestyrelsen.

Der er ingen tvivl om, at etablering af et revisionsudvalg har øget fokus på intern og ekstern revisions arbejde. Ligesom det øgede fokus på kvartals-, halvårs- og årsrapporteringen har sat øget fokus på arbejdet i bankens Økonomiafdeling.

Der er klart en følelse i intern revision af, at vores arbejde er blevet mere synliggjort, hvilket har givet anledning til gode og konstruktive dialoger om vores planlægning og udførte arbejde samt om ressourcerne i intern revision er tilstrækkelige.

Etableringen af revisionsudvalget har også været en ressourcekrævende opgave for Intern revision. Efter ønske fra revisionsudvalgets formand deltager 2 medarbejdere fra intern revision i møderne – revisionschefen og en ”referent”. Derudover anvendes der forholdsvist mange ressourcer på at løse sekretariatsfunktionens opgaver, nok også flere end vi havde forventet.

Dette skal dog opvejes med at vi får flere/tidligere informationer, og kan bruge disse i forbindelse med vores planlægning og udførelse af revisionen af banken. Samtidig har vi fået en tættere relation til bestyrelsen.

Vores konklusion må derfor være, at vel er det ressourcekrævende at have et revisionsudvalg, men vi mener, at vi klart allerede har fået et brugbart udbytte heraf i intern revision.

Fremtidens sub-udvalg

Der er på nuværende tidspunkt ikke flere sub-udvalg på trapperne til Spar Nord Banks bestyrelse. Blandt specielt større virksomheder i Danmark er der dog tendenser til at der ned sættes flere sub-udvalg, som har fokus på væsentlige risikoområder i de enkelte virksomheder.



Revisionsudvalg i den offentlige sektor - Kan ledelsesværktøjer flyttes i tid og rum



*Af cand scient pol Rolf Elm-Larsen,
kontorchef i Rigsrevisionen og ekstern
lektor på CBS*

1. De seneste årtier har budt på en administrativ og politisk visdom, der postulerer, at den offentlige sektor bør lære eller optage de samme styrings- og ledelsesformer, som kendes fra den private sektor. Nu har den private sektor fået et nyt ledelsesinstrument i form af revisionsudvalg, så vil det vel også være naturligt, at det element blev inkorporeret i den nutidige måde at styre den offentlige sektor på. Det er den implicite forudsætning, der ligger i det spørgsmål, som bladets redaktion har bedt mig om at besvare i denne artikel.
2. Mere generelt bygger spørgsmålet på en underforstået forudsætning og forestilling om, at de begreber og teorier inden for styring og ledelse af virksomheder - herunder også revisionsudvalg - er generiske. Et generisk begreb er flytbart i rum og tid og er kontekst uafhængigt. Begrebet bliver universelt anvendeligt uanset i hvilken kontekst, det skal benyttes.
3. Inden det vurderes konkret, om begrebet - revisionsudvalg - kan anvendes i den offentlige sektor, er det på sin plads at se, i hvilken sammenhæng begrebet er udviklet. Derpå kan det vurderes, om forudsætningerne er til stede for, om begrebet kan anvendes i den offentlige sektor. Det er selvfølgelig en noget mere besværlig vej at gå, og det kræver betydelige mere intellektuel råstyrke for at vurdere, om et begreb udviklet til den private sektor også kan tjene den offentlige sektor effektivt. Det er naturligvis meget mere enkelt at gå ud og købe de administrative og organisatoriske løsninger hos private revisions- og rådgivningsfirmaer. De har altid en let løsning med tilhørende kommunikativ begrundelse, der legitimerer løsningen.
4. Revisionsudvalg er et selskabsretligt organ, der ikke er etableret ved lov om aktieselskaber eller årsregnskabsloven. Derimod har lovgiver valgt at fastsætte reglerne for reguleret revisionsudvalg i den lovgivning, som regulerer godkendte revisorer og deres erhvervsudøvelse. Revisionsudvalg skal oprettes i virksomheder, som har værdipapirer optaget til handel på en autoriseret markedspads. Der findes dog adskillige undtagelsesbestemmelser, som virksomheden kan bruge, hvis de ikke mener, der er behov for et revisionsudvalg. Et revisionsudvalg skal bestå af mindst tre bestyrelsesmedlemmer. Heraf skal et af medlemmerne være uafhængig og have indsigt i regnskab eller revision. Det er revisionsudvalgets opgave at overvåge (1) aflæggelsen årsregnskabet, (2) de interne kontrolsystemer, (3) den lovpligtige revision af årsregnskabet og (4) kontrollere revisors uafhængighed. Ofte beskæftiger revisionsudvalgene sig også med revisors rapportering inden revisionsager drøftes i bestyrelsen.
5. I den offentlige sektor bliver de opgaver, som påhviler et revisionsudvalg i den private sektor, løst gennem andre strukturer, fordi ledelses- og styringsforholdene er anderledes. Den statslige sektor har ministerstyre, og det er ikke ministerens ansvar at påse, at ministerområdets regnskaber revideres sufficient, eller at den eksterne revision har den fornødne uafhængighed. Revisionen er et led i Folketingets parlamentariske kontrol med regeringen. Revisionsordningen er fastlagt i rigsrevisorloven. Statsrevisorerne kan lade spørgsmålet om rigsrevisors uafhængighed samt kvaliteten af den udførte revision indgå i deres bedømmelse af en revisionsag. I det statslige regi er det ministeren, der aflægger regnskabet for sin paragraf på finansloven, og han har ansvaret for de interne kontrolsystemer. Det sker naturligvis i et samarbejde med Finansministeriet, som har ansvaret for statsregnskabsloven og de økonomiadministrative vejledninger, der vedrører de interne kontrolsystemer. Den statslige revisions rapportering er fastlagt i rigsrevisorloven. Den forudsætter en løbende dialog om revisionsagerne med de reviderede ministerier før den formelle rapportering til statsrevisorerne og dermed til Folketinget. Her har både tidligere og nuværende rigsrevisorer sikret et samarbejde og processer som sikrede, at rapporteringsprocedurerne blev uformelle men effektive, hvilket i høj grad beror på det enkelte ministerområdes individuelle forskelle.
6. I den kommunale sektor er det kommunalbestyrelsens ansvar, at kommunens regnskab revideres af en sagkyndig og uafhængig revision. Det er det statslige tilsyns opgave

at påse, at kommunalbestyrelsen lever op til det ansvar, som følger af lovgivningen. Det er primært kommunens økonomiudvalg, der har ansvaret for regnskabsaflæggelse og de interne kontrolsystemer i kommunen. Problemet med revisors rapportering i kommunerne har traditionelt været, at revisor ikke har haft den nødvendige adgang til at gøre opmærksom på, at der var forvaltningsmæssige og økonomiske problemer. Et problem, der blev behandlet i betænkning nr. 1425 som en konsekvens af revisors vanskeligheder med at rapportere, da kommunalbestyrelsens møder i Farum blev ledet af den tidligere borgmester Peter Brixtofte. Med andre ord vil et revisionsudvalg næppe hjælpe i kommunerne til at sikre en effektiv virkende revision. Et revisionsudvalgs faglige argumenter vil blot blive kørt over af karismatiske og måske lidt for smarte kommunalpolitikere. Der er behov for at opretholde en langt mere direkte og lettere adgang for revisor til at få revisionssagerne på bordet i kommunalbestyrelsen og ikke i særlige udvalg.

På det kommunale område er der også konkrete erfaringer med revisionsudvalg. Københavns kommune har gennem flere år haft et revisionsudvalg. Men det må konstateres, at dette ikke var effektivt i den situation, da det tidligere Københavns Revisionsdirektorat udtrykkelig gjorde opmærksom på bevillingsoverskridelser i Børn og Unge forvaltningen. Det førte til Revisionsdirektoratets nedlæggelse og revisionens udlicitering til et privat revisionsfirma. Sagen viser blot, at revisionsudvalg kan blive parkeringsplads for kritiske sager og blive anvendt som et led i et "blame-game", hvor smed rettes for bager som i Wessels digt "Smeden og Bageren"

7. I den offentlige sektor vil revisionsudvalg måske kunne vinde indpas på de områder, hvor det politisk er besluttet at anvende en kvasi-selskabsretlig styringsmodel, og hvor man ønsker bevidst at øge erhvervslivets indflydelse. Et sådant område kunne være universiteterne, der alle har udliciteret intern revision ved godkendte revisionsaktieselskaber. Her kunne revisionsudvalg overvåge aflæggelsen af årsregnskabet og de interne kontrolsystemer. Universiteternes eksterne revision er statsrevisorerne og Rigsrevisionen og her vil overvågning af den lovpligtige revision af årsregnskabet ikke være relevant. Derimod har universiteterne en forpligtigelse til at sikre en effektiv virkende intern revision. Så umiddelbart kunne et revisionsudvalg være en løsning for nogle problemer på landets universiteter. Imidlertid er det et spørgsmål, om endnu et bureaukratisk lag i styringen af universiteterne vil skabe

merværdi for universitetsforskningen og uddannelserne. Risikoen er nærliggende for, at revisionsudvalget bliver et forum for regnskabsspecialister, samtidig med at det vil udhule både universiteternes bestyrelses ansvar og Forskningsministeriets tilsynsforpligtigelse.

8. Der er en lang række selvejende institutioner inden for undervisning og kultur, som finansieres via offentlige tilskud og ledes af bestyrelser. De færreste af disse har i bestyrelsen professionelle erhvervsfolk, men i stedet er det ofte personer, som normalt er drevet af idealistiske motiver. Her kunne begrundelsen for indførelsen være, at revisionsudvalg kunne være en form for professionalisering af bestyrelsesarbejdet. Også her vil jeg mene, at revisionsudvalget ikke er svaret på problemet. Ansvaret for, at en bestyrelse af almindelige borgere fungerer, er, at deres ansatte professionelle ledere og rådgivere inklusiv revisorer, kan forklare de økonomiske og regnskabstekniske problemer på en forståelig måde, og at der er en almindelig demokratisk dialog i bestyrelsen og med den daglige ledelse.

9. Selvfølgelig har revisionsudvalg deres berettigelse i statslige og kommunale virksomheder, der er organiseret i selskabsretligt regi. Men her er det også væsentlig, at virksomhederne nøje vurderer, om et revisionsudvalg er et ekstra bureaukratisk organ, der ikke bidrager til øget ansvarlighed vedrørende regnskab, risikostyring, intern kontrol og revision og ikke kun til øget bureaukratiske processer. Det kræver, at bestyrelsen nøje definerer, hvad man vil have ud af et revisionsudvalg og efterfølgende vurderer, om udvalget leverer det ønskede resultat.

10. Ovenstående analyse af mulighederne for at anvende revisionsudvalg, i den form det kendes fra private selskaber, i den offentlige sektor viser således, at potentialet i revisionsudvalg er meget begrænset. Stort set må det konkluderes, at en analog anvendelse kun er mulig i det omfang, der er en betydelig lighed med den selskabsretlige organisationsform, og da kun under forudsætning af klare og veldefinerede mål. Ansvarlighed er en af den offentlige sektors dyder, men hertil er revisionsudvalg ikke nødvendigvis det rette middel. Den offentlige sektor bør udvikle sine egne kontekstbestemte organisatoriske strukturer til realisering af sine styringsmæssige idealer. Simpel "efterabning" af de institutionelle rammer fra den private sektor er et for tvivlsomt svar på et seriøst problem.

11. På det helt overordnede plan viser denne artikel også at begreber der udvikles i den private sektor ved lidt nøjere analyse ikke umiddelbart lader sig omplante til den offentlige sektor. Begrebet ”revisionsudvalg” er som mange af tidens andre koncepter fra management industrien udviklet til specifikke kontekster og lader sig derfor ikke flytte i rum og tid. Generiske koncepter er ofte tvivlsomme hjælpemidler, og hvis man gør det, skal det gøres med betydelig omtanke.



Ajournføring af bekendtgørelse om revisionsudvalg



*af Senior Audit Manager Lars Geisler,
Nykredit*

Finanstilsynet har i bekendtgørelse af 23. juni 2010 foretaget nogle mindre tilrettelser til reglerne om revisionsudvalg i den finansielle sektor. Foruden nogle sproglige præciseringer hist og pist er den væsentligste tilføjelse til de hidtidige regler, at der nu er indført straffebestemmelser i bekendtgørelsen, hvor selskaber nu kan pålægges straffeansvar efter reglerne i straffelovens kapitel 5.

Endvidere er det tilføjet, at kvalifikationskravene for det uafhængige medlem af revisionsudvalget også kan være erfaring opnået gennem ansvar for generel risikostyring.

Endelig er undtagelse for etablering af revisionsudvalg i arbejdsmarkedsrelaterede livsforsikringsselskaber og pensionskasser blevet præciseret.

Revision af overholdelse af Hvidvaskloven



*Af First Vice President
Klas Andreasen, Danske Bank*

Jeg blev i foråret bedt om at skrive en artikel omkring revisors opgave i relation til overholdelse af hvidvaskloven. Henvendelsen var foranlediget af en debat i dagspressen om, at Danmark er et land, hvor hvidvask er nemt, og hvor revisorer stort set ikke indberetter til Statsadvokaten for Særlig Økonomisk Kriminalitet (SØK).

Såfremt Danmark har en højere andel af hvidvasktransaktioner end andre lande kunne det formentligt i højere grad skyldes beskatningsreglerne i relation til holdingselskaber. Det burde, som udgangspunkt, ikke være nemmere at foretage hvidvask i Danmark end i andre EU-lande eftersom hvidvaskloven er en gennemførelse af det 3. hvidvask direktiv.

De manglende indberetninger fra revisorer, der fra tid til anden debatteres i dagspressen er en særegen problematik. Underretningspligten relaterer sig til deres kunders transaktioner og adfærd. Såfremt en kunde henvender sig med henblik på rådgivning omkring hvidvask, hos revisor, er det naturligt at forestille sig, at kunden vil blive afvist inden kundeforholdet er oprettet og kunden har legitimeret sig. Revisor har dermed afskåret sig fra at følge kundens adfærd yderligere. Revisorer, der omvendt vælger at rådgive om hvidvaskarrangementer, både bevidst og ubevidst, vil formentligt være utilbøjelige til at underrette myndighederne. Det betyder dog ikke, at man i lovgivningen kan se bort fra, at denne trafik finder sted.

I relation til INFO's primære målgruppe er det mere interessant at se på intern revisors opgave i relation til overholdelse af hvidvaskloven.

Hvidvaskning er i lovgivningen defineret som:

- a) Uberettiget at modtage eller skaffe sig eller andre del i økonomisk udbytte, der er opnået ved en strafbar lovovertrædelse,

- b) Uberettiget at skjule, opbevare, transportere, hjælpe til afhændelse eller på anden måde efterfølgende virke til at sikre det økonomiske udbytte fra en strafbar lovovertrædelse eller
- c) Forsøg på eller medvirken til sådanne dispositioner.

Terrorfinansiering vurderer jeg ikke kræver samme uddybning.

Hvidvaskloven finder, kort fortalt, anvendelse på finansielle virksomheder, sparevirksomheder, udstedere af elektroniske penge, forsikringsmæglere, investeringsforeninger i bred forstand, valutavekslerer og øvrige virksomheder, der driver virksomhed, som defineret i bilag 1 til hvidvaskloven, herunder bl.a. finansiell leasing og factoring.

Herudover er rådgivningsydelser fra advokater, statsautoriserede revisorer, ejendomsmæglere og andre rådgivere, der tilbyder samme ydelser omfattet.

De virksomheder, der er omfattet af hvidvaskloven, og som har etableret en intern revision, vil i alt væsentligt omfang være de samme finansielle virksomheder, som er forpligtiget til at udpege en person på ledelsesniveau, der sikrer, at virksomheden overholder sine forpligtelser, jf. hvidvasklovens § 25, stk. 2.

I relation til hvidvask, er der lovgivningsmæssigt krav om to forsvarsværk til sikring af et betryggende kontrolmiljø; forretningsledelsen samt en overordnet ansvarlig på ledelsesniveau. Spørgsmålet er så, er hvidvaskning er en del af revisionsopgaven for intern revision?

Finanstilsynet har, i foråret 2010, givet Saxo Bank A/S et påbud vedr. utilstrækkelig virksomhedsstyring på hvidvaskområdet. Dette er sket med reference til lov om finansiell lovgivning (FiL) §71. På den baggrund er det min opfattelse, at intern revision er forpligtiget til at revidere, hvorvidt hvidvaskningsreglerne overholdes.

Af Finanstilsynets afgørelse fremgår det, at ”...manglende overholdelse af reglerne på hvidvaskområdet er en operationel risiko, som er omfattet af kravene i § 71. Manglende overholdelse kan resultere i myndighedsreaktioner, tab af omdømme og dermed økonomiske tab.”

Sidste led af den sætning, svarer til den gængse definition af en ”compliance risiko”. Det er i den henseende spørgsmålet om, enhver compliance risiko er omfattet af kravene i FiL

§ 71. Det er en forudsætning for offentliggørelse af påbud i relation til hvidvaskloven, at de observerede forhold har betydning for virksomhedsstyringen. På den baggrund må det alt andet lige fordrer, at der er tale om systematiske mangler, og ikke blot enkeltstående forhold.

En indgangsvinkel til revisionsopgaven kan findes i hvidvasklovens § 25, stk. 1

”De af loven omfattede virksomheder og personer skal udarbejde tilstrækkelige skriftlige interne regler om kundelegitimation, indberetning, opbevaring af registreringer, intern kontrol, risikovurdering, risikostyring, ledelseskontrol og kommunikation samt uddannelses- og instruktionsprogrammer for medarbejderne for at forebygge og forhindre hvidvask og terrorfinansiering.”

Med en revisors indgangsvinkel er der en klar sammenhæng med forventningen i denne paragraf og den generelle passus i FiL § 71.

I relation til overholdelse af hvidvaskloven står intern revisor i tredje geled. Revisionsopgaven er således at afdække, hvorvidt de foranstaltninger, der er iværksat til overholdelse af hvidvaskloven, er tilstrækkelige og betryggende.

Med andre ord, en vurdering af om virksomheden har effektive former for virksomhedsstyring, skriftlige forretningsgange på alle væsentlige aktivitetsområder, effektive procedurer til at identificere, forvalte, overvåge og rapportere om de risici, virksomheden er eller kan blive udsat for.

Centrale aktivitetsområder og processer i relation til hvidvask

Efterfølgende er fokus lagt på de væsentligste aktivitetsområder på hvidvaskområdet, og de risici, der typisk er forbundet med de processer, som efter min opfattelse bør indgå i forbindelse med en revision af området.

Kend-din-kunde

Det 3. hvidvask direktiv øgede kravene til substansen i kend-din-kunde procedurerne og risikovurdering af kundens virksomhed. Kravene til foranstaltningerne til imødegåelse af hvidvask skal omfatte mere end bare fremvisning af et pas i forbindelse med kundeoprettelsen, og at sikre rådgiverne ved hvordan de skal forholde sig, såfremt der dukker en sortklædt mand op med en kuffert fuld af penge o. lign.

Legitimationsreglerne er naturligvis stadig centrale, og legitimation bør, som udgangspunkt baseres på billedelegitima-

tion, udstedt af offentlig myndigheder, for fysiske personer. Kunder, der ikke er fysiske personer, legitimeres på baggrund af relevante udskrifter fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen eller CVR registreret o. lign. I forbindelse med accept af erhvervs-kunder, skal der træffes rimelige foranstaltninger for at klarlægge virksomhedens ejer- og kontrolstruktur. Virksomhedernes reelle ejere skal identificeres, hvilket vil sige personer, der ejer eller kontrollerer mere end 25%. Såfremt virksomheden kontrolleres af en anden virksomhed, skal ejer og kontrolstrukturen bag denne virksomhed også afdækkes. I praksis er der en risiko for, at denne proces afsluttes inden de reelle ejere er afdækkede.

Såfremt disse processer ikke udføres med tilstrækkeligt omhu, kan den finansielle virksomhed pådrage sig en uønsket risiko for at deltage i hvidvask eller terrorfinansiering. Der er mange årsager til, at praksis i forbindelse med kundeoprettelsen ikke altid følger de tilrettelagte procedurer. Dette er bl.a. en af årsagerne til, at loven stiller krav om periodisk undervisning af medarbejderne. Har man været kunde i banken siden man fik et cpr-nummer, så kan det føles unaturligt at indhente legitimation, fordi kunden ønsker en kassekredit. Betjener kunde sig selv via elektroniske løsninger, er banken ikke ”fysisk” i kontakt med kunden i forbindelse med legitimationen, kan kunden være besværlig at få i tale, hvis dele af processen konstateres ufuldstændig afsluttet. På erhvervssiden kan man forestille sig, at presset for at afslutte legitimationsprocessen og få påbegyndt forretningerne er så stort, at virksomheden ikke får afdækket virksomhedens reelle ejere eller indhentet tilstrækkelige oplysninger om kundeforholdet inden engagement påbegyndes.

For særlige kundegrupper er der krav om yderligere legitimationsprocedurer.

- private banking
- juridiske personer eller arrangementer, så som trusts, der er instrumenter for deponering af personlige værdier
- selskaber, der har nominee aktionærer
- personer med bopæl i udlandet.

Med udgangspunkt i de afgivne oplysninger og forhold forbundet med selve kundeoprettelsen skal kundeforholdet risikovurderes. For lav risikokunder kan der vælges samkøring med cpr-registreret. Hvorimod der for høj risiko kunder skal etableres forretningsgange, som sikrer at der tages yderligere skridt med henblik på at opnå et fornødent kundekendskab.

Hvidvaskloven nævner eksempler på risikokunder, det gælder f.eks..

- kunder, der ikke er tilstede for at legitimere sig
- grænseoverskridende korrespondentbankforbindelser
- politisk udsatte personer
- tomme bankselskaber

De interne forretningsgange bør være udførlige og så vidt muligt systemunderstøttet med udgangspunkt i virksomhedens forretningsmodel.

Det kan være svært at sikre sig, at politisk udsatte personer identificeres. Det vil i denne sammenhæng være naturligt at abonnere på lister fra eksterne udbydere, som kan sammenholdes med virksomhedens kunderegistre. I forbindelse med opsætning af en sådan process, er der risiko for at kontrollen ikke er effektiv, som følge af at ”falske positive” alarmer overskygger reelle alarmer.

Udover at fastlægge identiteten af kunden, skal der også være etableret en proces, der sikrer, at der indhentes oplysninger omkring kundens formål med engagementet og det forventede forretningsomfang.

Overvågning

Det klassiske eksempel på hvidvask er den store sorte kuffert, men opmærksomhedspligten og kravet om overvågning af kundeforhold skal være noget mere fintmasket sat op end det.

Lovgivningen stiller krav om, at virksomheden skal være opmærksom på kunders aktiviteter, som på grund af deres karakter særligt menes at have tilknytning til hvidvaskning eller finansiering af terrorisme. Dette gælder især komplekse eller usædvanligt store transaktioner samt usædvanlige transaktionsmønstre, set i forhold kunden, samt transaktioner, der har forbindelse til lande eller territorier, hvor der anses at være en særlig risiko.

Ved revisionen vil det være naturligt at undersøge, hvilke scenarier og transaktionsmønstre opmærksomheden er rettet mod, herunder store ind- og udbetalinger, hurtig tømning af konti, overførsler til udlandet m.m. Det vil altid være svært at udfordre fuldstændigheden af overvågningen, fordi hvidvaskarrangementer, på sin vis, er som ”doping”. De kriminelle er opmærksomme på, at der sker overvågning og forsøger derfor konstant at sløre adfærden.

Revisor bør dog forholde sig til kvaliteten af overvågningen og behandlingen af alarmer med henblik på at gøre ledelsen opmærksom på eventuelle mangler i den henseende.

Udover den transaktionsbaserede opmærksomhedspligt, er der krav om overvågning af kundeforholdet, jf. hvidvasklovens § 12, stk. 5.

Heri ligger, at der skal være etableret en overvågning, der tager udgangspunkt i de oplysninger virksomheden har indhentet om kundens formål og omfang.

Der skal altså være etableret en overvågning, som sikrer at kundeadfærd, som udvikler sig anderledes end forudsat ved kundeforholdets etablering, identificeres. Har kunden f.eks. bedt om at oprette en almindelig lønkonto, hvor der pludselig indgår der en række betalinger til udlandet eller flere større indbetalinger, antyder transaktionsarten og omfanget at produktet ikke matcher faktisk adfærd hvilket indikerer, at kunden er klassificeret forkert.

Der bør være processer, der sikrer overvågning af kundeforholdet, og at risikovurderingen ajourføres, og overvågningen tilpasses, såfremt forudsætningerne for kundeforholdet ændres. Overvågning af kundeforhold kan være vanskeligt, da det både kræver, at der i forbindelse med oprettelse af kundeforholdet indhentes tilstrækkelige oplysninger til at foretage en meningsgivende overvågning, og at det risikobillede, der er opnået løbende, vedligeholdes.

Risikoen er, at datakvaliteten ikke er tilstrækkelig, og at overvågningen derfor sløres af ”falske positive” alarmer. Forståelsen herfor er således også et forhold, som kræver træning af medarbejderne. Uddannelse er med til at sikre en tilfredsstillende kultur hos medarbejdere, der indhenter og vedligeholder disse oplysninger.

Ved revisionen bør det derfor undersøges, om der er etableret uddannelsesprogrammer, der underbygger forretningsgangene og kontrolmiljøet.

Rapportering og dokumentation

Overvågning af transaktioner og kundeforhold medfører et antal ”alarmer”, hvor der er en mistanke om hvidvask eller terrorfinansiering, som skal undersøges. Denne sagsbehandling skal kunne dokumenteres, så det kan vurderes, om der sker en rettidig, og fyldestgørende behandling af alarmer, herunder at det kan efterprøves, hvorvidt mistanker enten af-

kræftes behørigt, eller at SØK underrettes, når det er relevant. Der bør således være etableret et sagsstyringssystem hos den hvidvaskansvarlige. Herfra kan der i forbindelse med revisionen udtages et antal stikprøver, som kan bruges til at efterprøve overvågningsprocedurerne og virksomhedens rapporteringsprocedurer.

Governance

Som jeg indledningsvist redegjorde for, så er det den hvidvaskansvarlige og forretningsledelsen, der har ansvaret for, at der er etableret et betryggende kontrolmiljø på hvidvaskområdet.

En revision af hvidvaskområdet bør naturligt tage udgangspunkt i den aftale, der er lavet mellem ledelsen og den hvidvaskansvarlige.

Den hvidvaskningsansvarlige bør have forholdt sig til den iboende risiko for hvidvask samt foretage en risikovurdering af hvilke risici virksomheden bør adressere. Ligeledes bør den hvidvaskansvarlige tilrettelægge forretningsgange, der sætter vedkommende i stand til løbende at vurdere i hvilket omfang det etablerede kontrolmiljø effektivt forebygger og forhindrer hvidvask og terrorfinansiering. Denne overvågning af kontrolmiljøet fra den hvidvaskningsansvarliges side bør løbende rapporteres til ledelsen.

Intern revision og den hvidvaskansvarlige bør have periodiske møder, som en del af de risikovurderingshandlinger, der indgår i planlægning og revisionen af området.

Afslutning

Nærværende artikel skal ikke ses som en fuldstændig afdækning af hele hvidvaskområdet.

Jeg har forsøgt at beskrive væsentlige aktivitetsområder indenfor hvidvask, fra kundens etablering til ledelsen orienteres om kontrolmiljøets kvalitet. Artiklen er bl.a. baseret på de delprocesser, der er fremhævet i Saxo Bank rapporten uden at forsøgt at kloge mig på, hvad det konkret betyder i relation til Saxo Bank. Uden en stærk tone-at-the-top er mange af de berørte områder svære at efterleve i praksis uanset forretningsmodellen.

Hvidvask området giver ikke et direkte afkast, og for enden af enhver legitimationsprocedure er der en rådgiver og kunder, der tripper for at komme i gang med at gøre forretning.

Det er ofte nemmere at tilrettelægge en proces, der på papiret afdækker alle risici end det er at implementere en, der fungerer i praksis og som forudsat.

Det er den driftmæssige ledelse, der må bære ansvaret for kulturen i relation til hvidvask. I denne henseende skal uddannelsesforpligtigheden ikke undervurderes. Den hvidvaskansvarlige bør rapportere til ledelsen om kontrolmiljøet, aftale de nødvendige foranstaltninger, således at området bringes i overensstemmelse med ledelsens risikoappetit.

Men som det fremhæves af Finanstilsynet, i relation til Saxo Bank A/S, er det nødvendigvis en forudsætning, at de nødvendige ressourcer er til rådighed til at løfte den proces, og ændre den eksisterende kultur, såfremt dette måtte være nødvendigt.

Er dette ikke tilfældet vil hverken den hvidvask ansvarlige eller intern revision kunne medvirke til at ændre dette billede. Det faktum, at Finanstilsynet forankrer området i FiL § 71, og dermed åbner for offentliggørelsen af påbud, bør dog hjælpe til at overbevise de fleste om, at der er tale om en operationel risiko, som bør prioriteres.



Ny nøgletalsvejledning fra Den Danske Finansanalytikerforening



af Senior Audit Manager
Lars Geisler, Nykredit

1. juni 2010 udkom 'Anbefalinger og Nøgletal 2010' fra Den Danske Finansanalytikerforening - en bog på 75 sider. Vejledningen fastlægger standarder for, hvordan en række nøgletal i en virksomheds årsrapport skal beregnes.

Formålet med vejledningen er at gøre det lettere for både regnskabslæser og regnskabsbruger at sammenligne selskabers performance inden for samme branche uden at skulle undersøge, hvordan de enkelte nøgletal er defineret. Vejledningen træder således på ingen måde i stedet for de regnskabsmæssige vejledninger.

Tidligere var det et krav, at børsnoterede selskaber fulgte vejledningen, men det krav er bortfaldet med de nye fællesnordiske børsregler. I praksis følger langt de fleste børsnoterede og en lang række noterede selskaber anbefalingerne.

Den forrige vejledning er fra 2005. Anbefalingerne i den reviderede udgave er udarbejdet i samarbejde med søsterorganisationer i Norge og Finland. Endvidere har udkast været til høring hos en række interesseorganisationer.

I forhold til 2005-vejledningen er der sket følgende ændringer:

- Definitioner og begreber er nu samlet i et kapitel
- Større segmentering af nøgletal efter anvendelsesformål
- Nye nøgletal. 2010-vejledningen indeholder 69 nøgletal (2005: 56 nøgletal)
- Særligt kapitel for ejendomme
- Totalomskrivning af afsnit om pengeinstitutter og forsikringsselskaber.

Mange af nøgletallene er uændrede fra 2005-vejledningen, men der er kommet en række nye nøgletal for primært pengeinstitutter, liv- og skadeforsikringsselskaber og ejendomselskaber.

Vejledningen kan rekvireres på www.finansanalytiker.dk og koster kr. 400 inkl. moms og forsendelse.



IIA International Conference – Atlanta June 2010.



Af revisionschef Rene S. Lundgren,
Lundbeck

Normalt forbinder man nok Atlanta – Georgia, som “the home of Coca-Cola”, men i juni 2010 var Atlanta i 5 dage også “the home for this year’s IIA’s International Conference”.

Konferencen var nummer 69 i rækken af IIA’s Internationale Conference.

Årets konference havde et meget interessant hovedtema “Auditing Through Leadership”.

Alene dette tema gav konferencen en ekstra forventning til indholdet og taler, ikke mindst fordi der må have været tænkt lidt over titlen til dette års konference. Læg mærke til at forkortelsen for Atlanta er ”ATL”, et lille sjovt ordspil, så ”værterne” måtte have noget i ”ærmerne” – og det havde de bestemt.

Konferencen blev åbnet af Dr. Walter Massey, blandt andet tidligere formand for bestyrelsen af Bank of America.

En meget interessant person med en lang række meget klare budskaber. En alsidig person som levede fuldt op til forventningerne til årets konference og det overordnede tema.

Det er ikke muligt at give et fyldestgørende indtryk af de mange budskaber fra Dr. Walters Massey’s indlæg, men der var nok ingen, der var i tvivl om hans holdning og vigtigheden af ”Auditing Through Leadership” set fra hans side, efter at have hørt indlægget.

Dog kan fremhæves tre hovedbudskaber fra Dr. Walter Massey:

- Lederne i Internal Audit skal sige ja til de højeste idealer og standarder i organisationen
- Lederne i Internal Audit skal have mod til at stå for det, de tror på
- At lederskab skal bygges på et fundament af tillid

Indlægget var utrolig inspirerende og med afsats heri fortsatte konferencen med dette som hovedtema.

En lang række kendte og anerkendte bestyrelsesformænd, CEO’s, CFO’s mfl. gav deres bud på ”Auditing Through Leadership” de efterfølgende dage på ”General Sessions”. Masser af budskaber og holdninger og ”farverige” indlæg som på en elegant måde skabte den berømte ”røde tråd” gennem konferencen.

Dette blev understøttet af den lange række af break out sessions, der i detaljer behandlede hovedtemaer, men også en lang række øvrige spændende og interessante emner. Det var utroligt svært at vælge, idet de fleste indlæg lød spændende hver især.

I de efterfølgende 4 dage var der ikke mindre end 11 gennemgående temaer at vælge i mellem:

Governance
Risk Management
Compliance
Fraud Detection & Prevention
Information Technology – Hot Topics
Leading Internal Audit Practices
Tool for Effective Internal Auditing
Internal Auditor Skills and Capabilities
Leadership
Emerging Global Issues
Auditing in the Public & Non-profit Sectors

På den afsluttende general session holdt den for danskere måske meste kendte af alle talerne Harry Markopolos, et utroligt inspirerende, underholdende, lærerigt, farverigt og spændende indlæg under titlen: ”No One Would Listen”.





Hvis man ikke kender taleren, kender man i hvert fald den sag, som han undersøgte i årevis, nemlig en af verdens største bedragerisager udført af Bernie Madoff.

Undersøgelsen mod Bernie Madoff endte med en retssag, hvor han erklærede sig skyldig i alle forhold og indrømmede at have snydt tusinder af investorer for milliarder af dollars, og blev dømt for at have drevet et pyramidespil, som er det største af sin slags til dato. Man anslog, at han havde påført investorer et tab, der beløb sig til næsten 65 mia. dollars. Bernie Madoff blev idømt 150 års fængsel, den maksimale straf.

Harry Markopolo gav en strålende gennemgang af hele sagen fra start til retssagens afslutning. Indlægget var et godt punktum på 4 dages mangeartede indlæg, både på de generelle sessioner og på breaks out, der bandt hovedtemaet sammen med de øvrige hot topics, som eksempelvis whistle blower, code of conduct, Risk management, governance mv.

Harry Markopolo har skrevet en bog om forløbet, som i øvrigt er meget interessant at læse.

Udover de mange indlæg var der også som vanligt en lang række sociale arrangementer og ikke mindst var der mulighed for at få et indblik i adskillige udbyderes bud på intern revisions metodiker og revisions software mv., i pauserne mellem de enkelte sessions. I forbindelse hermed var der mulighed for networking, som blev udnyttet i fuldt omfang.

En stand som tiltrak sig lidt opmærksomhed var IIA's stand, der markedsførte næste års IIA's Internationale Conference. Konferencen for 2011 afholdes i Kuala Lumpur fra den 10. juli – 13. juli.

Det er altid spændende at se hvilke temaer og emner, der evt. vil komme på programmet til næste års konference, så der var mange besøgende.

Som øvrige stande udlodder IIA også en præmie blandt de deltagere, som har vist interesse for deres produkter, eller som i dette tilfælde næste års IIA konference. I år var det undertegnende, der var den heldige vinder på denne stand.



Et meget stort antal lande var repræsenteret på konferencen med over 3500 deltagere. Danmark var repræsenteret med 9 deltagere.

Nye medlemmer fra 19.03.2010 – 23.08.2010

Alm Brand

Christina Vikkelsø

ATP

Christina Engmann

Anne Bøgelund Larsen

BRFkredit

Per Leslie Jensen

Carlsberg

Tatiana Borodenko

Tove Møller Eriksen

Danske Bank

Jesper Siddique Olsen

Holger Gyldenlund Pedersen

Anton Sibast Laugesen

Deloitte

Kasper Bruhn Udam

DR Danmarks Radio

Povl Christensen

Kelly Ly

Sophie Raagaard Nielsen

Sally Christensen

DSB

Jesper Dyrup Hansen

Eik Bank

Nikkels Djurhuus

Finansministeriet

Tina Larsen

FødevareErhverv

Erik Rishøj Jensen

JN Data

Kirsten Skalkam

Anders Jein

Kuwait Petroleum International

Helle Hensvold

Fredrik Palmgren

Lån & Spar Bank

Bo Damsgaard

Yahya Ibrahim

Nordea

Valentina Nekhorochko

Nykredit

Palle Skovmand

PBS A/S

Thomas Baltzer Joensen

Skatteministeriet

Kjeld Rasmussen

Sparekassen Østjylland

Allan Westmann Hjøresen

Tryg

Bodil Lund

”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

Revisionschef Jens Peter Thomassen
Danske Bank
☎ 42 12 77 01
e-mail: Jens.Peter.Thomassen@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

