

INFO

Foreningen af Interne Revisorer

Nummer 52 | December 2012 | 15. årgang



INFOs redaktion:**Ansvarshavende redaktør:**

Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther

☎ 35 47 78 97, E-mail: abrpe@almbrand.dk

Alm. Brand

Øvrig redaktion:

Afdelingsdirektør Lars Geisler

☎ 44 55 93 08, E-mail: lage@nykredit.dk

Nykredit

Head of Quality Assurance and Development Lars Maagaard

☎ 33 33 15 48, E-mail: lars.maagaard@nordea.com

Nordea

Revisionschef Louise Claudi Nørregaard

☎ 33 74 80 13, E-mail: lcn@pension.dk

PensionDanmark

Head of Internal Audit, Dan Otzen

☎ 38 27 34 98, E-mail: dan.otzen@radiometer.dk

Radiometer Medical ApS

Deputy Chief Audit Executive Birgitte R. Svenningsen

☎ 39 77 41 30, E-mail: bsv@saxobank.com

Saxo Bank

Specialkonsulent, John Terp

☎ 72 44 47 63, E-mail: fir-ter@mil.dk

Forsvarsministeriets Interne Revision

Senior Manager Per Ventzel

☎ 45 12 27 70, E-mail: per.ventzel@danskebank.dk

Danske Bank

Næste nummer

INFO 53 udkommer i april 2013.

Tryk: Rosendahls-Schultz Grafisk, Albertslund.

ISSN: 1903-7333 (Trykt version).

ISSN: 1903-7341 (Elektronisk version).

Indlæg til INFO

Artikler i INFO påskønnes med en vingave.

Forsidefoto: Natasha Levanti

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.....	4
Nyt fra bestyrelsen.....	5

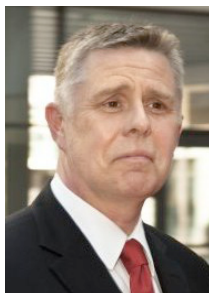
Artikler

Nyt fra bestyrelsen.....	5
Vejen mod Integrated Assurance	6
Danmarks nye Rigsrevisor Lone Strøm.....	10
IIA Årskonference 2013.....	15
Intern revision i Banker/Jens Peter Thomassen, CAE Danske Bank	16
Intern revision og revisionsudvalg i fremtiden	19
– konsekvenser af EU Kommissionens forordning.....	19
Gå-hjem-møde IIA den 2. oktober 2012.....	22
Rigsrevisors og intern revisors rolle ved særlige revisionsundersøgelser.	22
IIA standarder.....	23
Co-sourcing – er det relevant for din Interne Revisionsfunktion?.....	28
Nye medlemmer i IIA fra 1.4.2012 – 28.8.2012	30
”Bagsmækken”	31



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

Leder



*Af vicerevisionschef
Kim Stormly Hansen,
Nykredit*

Jul og Nytår truer og dermed afslutningen af endnu et revisionsår og det arbejde, der knytter sig hertil.

Som intern revisor i et finansielt institut, hvor bestyrelsen ønsker, at intern revision påtegner årsrapporten på lige fod med den eksterne revision, betyder det, at vi er i færd med at afslutte den såkaldt løbende revision – test af de interne kontroller, som vi har valgt at basere os på – og på baggrund af resultatet af disse test, at detailplanlægge statusrevisionen. Har vores test vist, at vi kan anlægge den forventede tillid til de interne kontroller, eller er vi nødt til at tilpasse vores planlagte statushandlinger?

Tiden går også med revision af det vi kalder fremrykkede områder, områder som vi i vid udstrækning kan revidere i november og december måned, og derved spare værdifuld tid i januar.

Det er også tiden, hvor it-revisionen afsluttes. I lighed med sidste år vil mange virksomheder i januar måned modtage erklæringer efter ISA 3000 eller ISAE 3402-rapporter fra Service Providers eller fælles datacentraler. Rapporter fra de fælles datacentraler udarbejdet efter ISAE 3402 har et omfang, der i 2012 skabte en del knurren, idet disse i henhold til Systemrevisionsbekendtgørelsens § 7 skulle forelægges bestyrelsen eller bestyrelserne. Når man som vi modtager 4 rapporter af ca. 70 sider gav dette et ekstrabidrag til det i forvejen store ”information overload” bestyrelserne oplever.

Det er imidlertid i et glimrende samarbejde med Finanstilsynet lykkedes at ændre bekendtgørelsen, så 3402-rapporterne fra og med 2012 ikke skal forelægges bestyrelsen i deres fulde form, men derimod kan forelægges i sammenskrevet form, eksempelvis med gengivelse af de vigtigste konklusioner, herunder den eksterne systemrevisors erklæring om den samlede system-, data- og driftssikkerhed.

Det ser også ud til, at det er lykkedes, at finde frem til et fornuftigt kompromis i det såkaldte erklæringsprojekt. Der har igen en del år været arbejdet hen imod en løsning på de mange ”at-erklæringer”, der skal afgives i overensstemmelse med Revisionsbekendtgørelsen. Spørgsmålene har været mange:

Skal ”at-erklæringerne” afgives med en bestemt grad af sikkerhed?

Skal ”at-erklæringerne” afgives i et særskilt revisionsprotokollat?

Hvilket minimumsarbejde skal der udføres for at afgive ”erklæringerne”?

FSR har påpeget vigtigheden i, at der i den valgte løsning ikke er tvivl om, at ”erklæringerne” afgives i et 2-partsforhold, og at de afgives udenfor erklæringsbekendtgørelsens rammer. Det er alle de involverede parter enige i, herunder Finanstilsynet.

Der er udarbejdet et nyt bilag 2, som beskriver de minimumshandlinger, der skal udføres. Der udestår dog et arbejde med at gennemskrive dette bilag, så der anvendes ensartede revisionsmæssige begreber.

Spørgsmålet om hvor ”erklæringerne” skal afgives er løst med muligheden af, at det kan gøres i et særskilt protokollat. Ændringerne vil blive gældende fra og med 2013.

For såvel de finansielle, som de industrielle (og indirekte også de offentlige) virksomheder, vil indførelsen af ISA610 om ekstern revisions anvendelse af intern revisions arbejde – gældende fra og med 2013 – have en påvirkning. Meget kort fortalt indeholder standarden 2 væsentlige ”ændringer”:

Ekstern revision skal udføre en større del af arbejdet, og Ekstern revision skal ”reperforme” en del af det arbejde, intern revision har udført.

Der er med henblik på at opnå en ensartet fortolkning af reglerne og fremkomme med forslag til, hvordan disse implementeres mest smidigt på det finansielle område, nedsat en arbejdsgruppe med deltagelse af såvel ekstern som intern revision. Når der foreligger et resultat af dette arbejde vil det uden tvivl give anledning til en artikel i INFO. Jeg vil dog råde til, at man sætter sig ind i standarden og vurdere om den giver anledning til en tilpasning af revisionsinstruks og revisionsaftale.

God jul, godt nytår og god læselyst.

Nyt fra bestyrelsen



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

Arbejdet med opdatering af regelsæt omkring afgivelse af erklæringer i finansielle virksomheders revisionsprotokoller har stået på i flere år. Der er nu kommet gang i makroudvalget og udkast til revisionsbekendtgørelsen er under drøftelse. De væsentligste nyskabelser er, at ekstern revision vil få mulighed for at afgive erklæringerne i et særskilt protokollat. Endvidere er der udarbejdet et bilag over minimumshandlinger, der skal udføres forud for erklæringsafgivelsen.

Bestyrelsen arbejder på en opdateret strategi, som forventes klar i løbet af 1. kvartal 2013.

Som led i dette har bestyrelsen bl.a. besluttet, at IIA mere aktivt skal understøtte implementeringen af IIA standarderne, og udbrede forståelsen af intern kontrol begreberne (COSO), samt sikre fortsat fokus på etiske retningslinjer. Dette vil primært ske ved tilrettelæggelse af uddannelsesaktiviteter, der understøtter dette.

Hjemmesiden vil blive gennemgået for at sikre aktualitet mv. Uaktuelt materiale etc. vil blive taget af hjemmesiden, men der udestår en yderligere vurdering af, hvilket materiale der skal ajourføres.

For at lette medlemmernes muligheder for at holde sig ajour med materiale fra IIA International, undersøges mulighederne for at få "linke" til IIAs Internationals hjemmeside. Der vil blive søgt etableret en faneoversigt over emner på IIA.org, som vil gøre medlemmernes søgning på den internationale hjemmeside enklere.

Det er hensigten, at foreningens hjemmeside i videst muligt omfang skal anvendes til at understøtte foreningens mål og aktiviteter, herunder vidensdeling. Dorte Tolborg har skrevet to notater, dels "Co-sourcing – er det relevant for din Interne Revisionsfunktion" og dels "Et 'Gæsterevisor' program – er det relevant i din Interne Revisionsfunktion?". Førstnævnte artikel er bragt her i bladet som en appetitvækker – klik ind på foreningens hjemmesiden og læs den anden, spændende artikel.

FSR har nedsat en arbejdsgruppe under FINU, der skal udarbejde retningslinier for anvendelse af ISA 610. IIA deltager med 4 personer i arbejdsgruppen; Carsten Allerslev Olsen og Jesper Siddique Olsen, begge Danske Bank, Kim Stormly fra Nyrekredit, samt undertegnede. Arbejdet igangsættes i starten af det nye år.

INFO-redaktionen

Siden seneste nr. af INFO er redaktionen blevet ændret. Tina Larsen fra Finansministeriets interne revision er i forbindelse med jobskifte udtrådt. En stor tak skal lyde for Tina's indsats for at INFO også har indhold, der er af relevans for revisorer indenfor den offentlige sektor.

Endvidere er der indtrådt to ny medlemmer. John Terp fra Forsvarsministeriet og Dan Otzen fra Radiometer. Det er glædeligt, at der dermed er en øget mulighed for at dække emner indenfor offentlig revision, samt indenfor industrisektoren.



Vejen mod Integrated Assurance



Af Lars Henrik From og Dorthe Tolborg

Vi har talt om det i årevis, men det har vist sig i praksis at være mere kompliceret end som så at implementere Integrated Assurance. Hvorfor mon?

Hos RSA koncernen, som blandt andet omfatter Codan Forsikring A/S, besluttede vi i 2010 at implementere et Governance Risk og Compliance system (GRC). Dette system er nu implementeret globalt og anvendes af Risk, Financial Control og Intern Revision.

Denne artikel fokuserer på nogle af de områder, som har været centrum for diskussioner mellem primært de tre funktioner med henblik på at arbejde hen imod et så effektivt samarbejde som muligt uden at gå på kompromis med hverken intern revisors uafhængighed eller integritet.

Baggrund for implementeringen

Baggrunden for at implementere et GRC system var følgende:

- Det system, som blev benyttet af Financial Control, kunne ikke længere supporteres af leverandøren;
- Det system, som blev benyttet af Intern Revision kunne ligeledes heller ikke længere supporteres af leverandøren; og
- De processer, som blev benyttet af Risk funktionen var primært manuelt baserede med anvendelse af MS Office værktøjer.

Efter dialog mellem de tre funktioner blev der truffet en beslutning om, at vælge og implementere én fælles løsning.

Med beslutningen om at implementere et GRC system, som benyttes af flere forskellige funktioner, og hvor det for alle

funktioner gælder, at disse giver assurance til virksomhedens ledelse og øvrige stakeholdere, blev der samtidigt taget et væsentligt skridt mod at optimere og effektivisere de samlede processer, som er relateret til assurance med det sigte at arbejde mere hen imod 'Integrated Assurance'.

Men hvad er 'Integrated Assurance' egentlig?

En definition kan være:

'A combination of two or more service providers for the purpose of providing the most effective and complete independent assessment on risk management, control, and governance processes for the organization.'²

En anden kan være:

'Co-ordinated view of the Assurance Providers to provide confidence that objectives are being achieved, risks and issues are identified and appropriately managed and internal controls are in place and operating effectively.'³

I IIA's Practice Advisory 2050-2, som er tilgængelig for IIAs medlemmer på www.theiia.org fremgår følgende:

'While many organizations monitor the activities of internal audit, risk, and compliance, not all view all their activities in a holistic way. An assurance mapping exercise involves mapping assurance coverage against the key risks in an organization. This process allows an organization to identify and address any gaps in the risk management process and gives stakeholders comfort that risks are being managed and reported on, and that regulatory and legal obligations are being met. Organizations will benefit from a streamlined approach, which ensures the information is available to management about the risks they face and how the risks are being addressed. The mapping is done across the organization to understand where the overall risk and assurance roles and accountabilities reside. The aim is to ensure that there is a comprehensive risk and assurance process with no duplicated effort or potential gaps.'

Med andre ord – der er formentlig fortsat et stykke arbejde som skal gøres på vejen hen imod en fornuftigt implementeret proces i de fleste virksomheder.

1 Funktion som tester, at kontroller relateret til årsrapport aflæggelsesprocessen er designet på passende vist samt at kontrollerne fungerer efter hensigten

2 [http://www.iaaia.com/PDF/Concurrent%20Sessions/Pritesh%20Dattani%20Break%20out%20A.%20\(13.30-14.30%20and%2015.30\).pdf](http://www.iaaia.com/PDF/Concurrent%20Sessions/Pritesh%20Dattani%20Break%20out%20A.%20(13.30-14.30%20and%2015.30).pdf)

3 http://www.iiag.org.uk/events/documents/IIAGMarch2011_IntegratedAssurance.pdf

Behov for ændring af processer og af definitioner

I kølvandet på beslutningen om implementering af et GRC system i RSA, fulgte et behov for afstemning af definitioner på væsentlighed og risiko på tværs af de tre funktioner.

'Risk Register'

Udgangspunktet var, at der ikke eksisterede en fælles risikopfattelse på tværs af funktioner, og hver funktion arbejdede derfor ud fra egne risikoregistre og -opfattelser.

Med implementeringen af det nye system, blev der etableret ét fælles 'Risk Register', som er en database, der indeholder risici relateret til RSA koncernen, til de operationelle enheder samt til de legale enheder. 'Risk Register' indeholder alle identificerede risici og for hver risiko inkluderes mere detaljeret information om risikoen. Der fokuseres på såvel den iboende som på residual risikoen, ligesom der fokuseres på risiko- og kontrol ejere samt på de tiltag, der er gjort for at reducere konkrete risici.

Der findes beskrivelser af risici på 3 niveauer. Niveau 1, som er det øverste niveau, har følgende kategorier:

- Insurance Risk
- Credit Risk
- Market Risk
- Liquidity Risk
- Operational Risk
- Reputational Risk
- Emerging Risk
- Strategic Risk.

På Niveau 2 og 3 bliver risiciene og tilhørende beskrivelser mere detaljeret beskrevet.

Med ét fælles Risiko Register har vi opnået at have en fælles referenceramme, som alt andet lige, hjælper os med at have 'et fælles sprog' – eller i det mindste hjælper os på vej hen imod dette, for vi øver os fortsat.

Væsentlighed og sandsynlighed

Forud for implementeringen af GRC systemet anvendte Risk, Financial Control og Intern Revision hver sine definitioner på, hvornår noget blev anset for at være væsentligt, og ligeledes anvendte vi ikke et fælles begrebsapparat, når vi talte om sandsynligheden for at en given hændelse ville indtræffe. Der var derfor behov for drøftelser om, hvorledes vi kunne tilnærme os hinandens definitioner – igen for at have en fælles referenceramme at arbejde ud fra.

Resultatet af disse drøftelser foreligger nu i form af en vejledning for, hvorledes sandsynlighed og indvirkning (væsentlighed) skal kategoriseres. Intern Revision anvender denne i forbindelse med den årlige revisionsplanlægning og i forbindelse med detaljeret vurdering af de risici, som er knyttet til de forskellige processer, som indgår i vores revision.

Sandsynlighed

Det blev besluttet at anvende en skala med 5 trin (se umiddelbart nedenfor) for at kunne håndtere forskelligheden i risiciene:

'Medium', 'High' og 'Very High' risk kategorierne – reflekterer den horisont, som forretningens operationelle planer omfatter. 'Low' risk kategorien understøtter, at emerging risks kan opsamles og vurderes; og 'Very Low' risk understøtter, at risici, som har et noget længere tidsperspektiv – e.g. Solvency II risks – kan opsamles og vurderes. Vi har valgt at benytte os af en skala, som både tager hensyn til sandsynligheden for, at en begivenhed indtræffer og tidshorisonten inden for hvilken, vi tror, at en risiko indtræffer. Dette af hensyn til Risk Management af risici relateret til blandt andet den Interne Model.

Vejledningen og matricen, som også anvendes af Risk og af Financial Control, ser sådan ud:

Very High	High	Medium	Low	Very Low
Probability of Occurrence in the Next 12 Months				
95%	50-95%	33-50%	10-33%	<10%
Event Likelihood				
Will probably happen this year	1 in 2 years	1 in 3 years	1 in 10 years	1 in 200 years

Indvirkning

På samme måde har vi for så vidt angår 'indvirkningen' af diverse risici fastlagt en skala for risici relateret til 'Financial', 'Financial Reporting', 'Reputational and Regulatory' samt 'Operational' risici.

For hvert af hovedområderne er det nærmere defineret, hvad der karakteriserer f.eks. en 'Operational Risk' som værende 'Very High' - eller i den anden ende af skalaen - 'Very Low'. For alle øvrige områder er dette defineret på samme vis. Her ved sikres, at de personer, som arbejder med definitionerne arbejder efter en ensartet metode og som udgangspunkt vil

alle anlægge de samme vurderinger vedrørende risikoens størrelse og væsentlighed

Very High	High	Medium	Low	Very Low
Financial				
•	•	•	•	•
Financial Reporting				
•	•	•	•	•
Reputational and Regulatory				
•	•	•	•	•
Operational				
•	•	•	•	•

De måleenheder som anvendes i ovenstående tabel er i stor udstrækning kvantitative størrelser, f.eks.: i) 10-15% of Investment Result or £10m - £15m; ii) 10-15% of Other Expense or Income Lines or £1m-£5m; og iii) Regulatory capital falls below Minimum Capital Requirement). Men også mere kvalitative mål er defineret – særligt indenfor 'Reputational and Regulatory' området, f.eks.: i) Material adverse coverage in national, international press and/or investor/analyst community for a short period; og ii) adverse comment by a rating agency).

Sandsynlighed og indvirkning

På helt traditionel vis kan vi med en kombination af matricen med 1) sandsynligheden for at givne risici indtræffer og 2) indvirkningen heraf når det sker, sammenstille informationen i en samlet oversigt, som giver assurance providere men også den øvrige del af forretningen et godt overblik over de risici, som virksomheden står overfor – et godt styringsværktøj:

Kombinationen af sandsynlighed for indvirkning for hver identificeret risiko bliver dermed kortlagt i ovenstående ma-

trice, ofte vist med end cirkel og med et identifikationsnummer i. Og ofte farvelagt til illustration af, hvorvidt risikoen er i) uden for risikoappetit, ii) uden for risikoappetit men med en plan for at nedbringe risikoen til at være inden for risikoappetit eller iii) inden for risikoappetit.

Intern revision hos RSA anvender såvel 'Sandsynligheden' som 'Indvirkningen', når vi vurderer den iboende risiko og residual risikoen for de områder, som er inden for intern revisions scope.

Financial Control anvender tilsvarende såvel 'Sandsynligheden' som 'Indvirkningen', når de vurderer den iboende risiko for fejlinformation i den finansielle rapportering. Baseret på denne vurderingen designer Financial Control sine test af kontroller således, at risikoen for fejlinformation i den finansielle rapportering herefter reduceres.

Risk anvender også 'Sandsynligheden' og 'Indvirkningen' når risikovurderinger foretages – overordnet såvel som på detaljeret niveau. Efter at have taget hensyn til de kontroller, som er designet og implementeret, foretager Risk tillige en vurdering af residual risikoen – igen med udgangspunkt i den skala, som er fastlagt for 'Sandsynlighed' og 'Indvirkning'.

Assurance map

Med et fælles begrebsapparat vil næste skridt herefter være at etablere en fælles assurance map.

IIA definerer tre grupper af assurance providere, som differentieres alt efter

- hvilken stakeholder, som assurance provideren har referencelinje til
- graden af uafhængighed, og
- robustheden af den assurance, som gives.

Impact					
Very High					
High					
Medium					
Low					
Very Low					
					Likelihood
	1 in 200 years or <0,5% Probability	1 in 10 years or 10-33% Probability	1 in 3 years or 33-50% Probability	1 in 2 years or 50-95% Probability	Will happen this year or 95% Probability

De tre grupper kan også beskrives således:

- Assurance providere, som rapporterer til management, omfatter personer, som gennemfører self-assessment, QA revisorer, miljø revisorer og andre udpegede personer af management
- Assurance providere, som rapporterer til bestyrelsen, herunder intern revision
- Assurance providere, som rapporterer til eksterne stakeholdere, typisk den eksterne revisor.

Som udgangspunkt vil de tre nævnte funktioner hos RSA: Risk, Financial Control og Intern Revision være umiddelbare assurance providere at tage med i tilrettelæggelse af en assurance map – men også funktioner som IT-sikkerhedspunktionen og andre funktioner, som foretager en eller anden form for kontrol eller overvågning (eks. koncernfunktioner) bør overvejes, hvorvidt de kandididerer til at være en assurance provider, som kan indgår i assurance mappen.

En assurance map kan f.eks. have følgende struktur:

Se skema nederst på siden

Risiko områderne kan f.eks. tage udgangspunkt i de forretningsmæssige risici, som forretningen selv har identificeret, jf. forretningens Risk Management Plan. Hermed sikres en risk based approach i arbejdet med at få et samlet overblik de eventuelle risici, som ikke er afdækket via tilstrækkelig assurance.

Måden at arbejde med assurance map'en vil herefter for hvert Risiko område nærmere at beskrive

- den iboende risiko
- de kontrolaktiviteter, som udføres at 1st og 2nd line, og herunder nærmere redegøre for, hvorfor disse har værdi i assurance mappen, samt
- den revision, som foretages af intern revision.

Herefter vil det være muligt for hvert risikoområde at kunne konkludere og redegøre for den samlede vurdering af assurance på det specifikke område. Dette kan da igen give anledning til anbefalinger om yderligere kontrolforanstaltninger i

forretningen eller behov for at intern revision foretager yderligere revisionsarbejder.

Men potentielt kan denne mapping også afstedkomme identifikation af områder, hvor der faktisk giver 'for høj grad af assurance' i forhold til den risiko accept, som virksomheden drives efter. Og så er der lige pludselig penge at spare for forretningen!

Nogen vil spørge, hvem der ejer assurance mappen. Umiddelbart må materialet udarbejdes i et samarbejde mellem såvel 1st, 2nd og 3rd line – men tovholderen kan meget vel være Intern Revision, som er den funktion, som naturligt har adgang til al den information, som det er relevant at lade indgå i assurance mappen. Og hertil kommer, at også Intern Revision har mulighed for at afrapportere resultatet af assurance mappen til såvel direktion, som bestyrelse og revisionsudvalg. Og dette burde kunne danne grundlag for en værdifuld diskussion.

Sammenfatning

Med ovenstående redskaber i hånden, er der rigtigt gode muligheder for at optimere ressource anvendelsen i virksomheden. Herunder er der gode muligheder for at 'skruer op' eller 'skruer ned' i 3rd line for aktiviteter afhængig af, hvorledes vi vurderer de aktiviteter, som foregår i 1st line og i 2nd line til at reducere identificerede risici.

Muligheden for at involvere ekstern revisor i dette arbejde – om ikke andet så i hvert fald når den samlede assurance mapping foreligger – er nærliggende. Herved vil der også for ekstern revisors side være en mulighed for at tilpasse sine aktiviteter og senere hen rapportering baseret på resultatet af assurance mappingen.

Men hele fundamentet – nemlig en fælles opfattelse af relevante begreber som risiko, sandsynlighed og indvirkning er meget afgørende for at få succes. Og derfor skal der bruges tilstrækkelig med tid på at opnå konsensus på dette område – eller alternativt på at skabe en forståelse for, hvori forskellighederne består.

Risiko område - beskrivelse	Iboende Risiko	Assurance fra 1st line	Assurance fra 2st line	• Assurance fra 3rd line (intern revision)	Samlet vurdering

Danmarks nye Rigsrevisor Lone Strøm



af Pia Sønderlund.

1. maj 2012 tiltrådte Lone Strøm som Danmarks nye Rigsrevisor. Men hvem er den nye Rigsrevisor?

INFO's læsere får her lejlighed til at stifte et nærmere bekendtskab med Lone Strøm – om hendes baggrund og tanker for fremtidens rigsrevision, hvad hun har taget med sig fra tidligere jobs, hendes ideer til samarbejde med IIA, samt hendes syn på interne revisioners værdi og udfordringer.

En Rigsrevisor med stor erfaring

Lone Strøm har mange års erfaring både som revisor i det private, som revisionschef i offentlig intern revision og som modtager af revision både som vicedirektør i Økonomistyrelsen og som direktør i Statens IT. Lone fortæller, at da jobbet som rigsrevisor blev ledig var hun ikke i tvivl, da det altid har været drømmejobbet for hende.

Erfaringen fra både den private og offentlige sektor betyder at hun har taget en række ting med sig fra sine tidligere jobs. I forhold til hendes uddannelse som statsautoriseret revisor har hun glæde af at kende de private revisionsfirmaer og deres måde at arbejde på.

Rigsrevisionen arbejder sammen med en lang række private revisorer, hvor 2-revisorsystemet har sin anvendelse. Hun er faktisk blevet overrasket over så mange steder, Rigsrevisionen arbejder sammen med andre revisorer, og er sikker på at hun får god nytte af at have været på den anden side af bordet både i ekstern revision og som klient.

Fra hendes ledererfaringer i den offentlige sektor – kan hun bidrage med viden fra at være kunde i Rigsrevisionens butik i mange år – både i Økonomistyrelsen og senest i Statens IT. Hvordan Rigsrevisionen koordinerer, melder deres ankomst – hvordan det opleves hos kunden og også hvordan klienterne ser på revisorerne. Hendes erfaring har derfor også givet hende ideer til, hvordan Rigsrevisionen kan gøre dette anderledes.



CV for Lone Strøm

- Rigsrevisor den 1. maj 2012
- Direktør i Statens IT fra 2009 til 2012
- Vicedirektør i Økonomistyrelsen fra 2003 til 2009
- Revisionschef i Finansstyrelsen fra 2000-2003
- Ernst & Young, hvor hun var fra 1989 til 2000

Uddannet cand.merc.aud. og senere statsautoriseret revisor

På rundtur hos klienterne

Som ny rigsrevisor har det været meget vigtigt for Lone Strøm, at hendes fremadrettede initiativer og tiltag i Rigsrevisionen ikke kun afspejles af hendes egne erfaringer med Rigsrevisionen. Hun har fx aldrig oplevet at være klient i relation til de større undersøgelser. Derfor var noget af det første, hun gjorde som ny Rigsrevisor da også at tage rundt til alle departementscheferne i staten og tale med dem om, hvordan de så på Rigsrevisionen og Rigsrevisionens ydelser.

Nogle af de tanker Lone har gjort sig – set fra klientsynspunktet er, at Rigsrevisionen med fordel kan professionalisere arbejdsgangen således, at to forskellige revisionsteams ikke kommer oveni hinanden og ikke har koordineret internt. Arbejdet har der ikke nødvendigvis været noget galt med, men set-up'et kommer til at virke uprofessionelt, og det vil Lone gerne ændre på.

”Generelt var de meget konstruktive og de gav mig mange gode ideer”.

Nogle af forholdene var der sammenfald på, i forhold til de tanker Lone selv havde gjort sig - fx omkring manglende koordinering af revisionsbesøg, men der kom også andre gode ideer til.

Større åbenhed omkring planlægning

De øverste chefer i departementerne kunne godt tænke sig et bedre overblik over hvilke revisioner, der er planlagt indenfor ministerområdet i det kommende år. Dette kunne skabe bedre planlægning hos ministeriet. Lone fortæller, at Rigsrevisionen internt har planlagt flere år frem, men at der ikke tidligere har været tradition for at lægge planlægningen eksternt. Lone fortæller, at det er noget Rigsrevisionen arbejder med og håber at kunne bidrage med i fremtiden.

På rigsrevisors runde blandt Departementscheferne lagde de endvidere meget vægt på, at Rigsrevisionen skulle blive bedre til at forstå virksomheden. En dialog omkring de kommende planer for revisionen kunne være med til at sikre dette, så emnerne rammer rigtigt i forhold til virksomhedens udfordringer. Klienterne ønskede, at Rigsrevisionen havde en grundlæggende forståelse for deres politikområder og kerneområder gennem revisionen, hvilket Lone vil forsøge at imødekomme.

Uafhængighed som adelsmærke

På Lone Strøms runde hos statens departementschefer var der stor bevidsthed om, at Rigsrevisionen skulle værne om deres uafhængighed – det er Rigsrevisionens adelsmærke. Det overraskede Lone positivt, at departementscheferne gik så meget op i det, og at de også var opmærksomme på, at dette skulle fastholdes.

”Generelt synes de, at det var godt, at der kom nogle udefra og kiggede på deres organisationer, som de ikke selv havde bestilt, og som ikke var en del af deres egen organisation. Rigsrevisionen kunne i høj grad bruges til at tage nogle temperaturmålinger på institutionen”, fortæller Lone.

Mange havde et ønske om at bruge Rigsrevisionen meget mere rådgivende, end de gjorde i dag. Lone forestiller sig dog, at dette kan blive en svær balancegang. ”Det skal ikke være muligt at købe Rigsrevisionen til at lave en undersøgelse, men nogle steder kunne jeg godt forestille mig et sammenfald mellem Rigsrevisionens ønske om at se på et område og ledelsens ideer til, hvordan man kunne gennemlyse et område”.

”Departementerne kan ind i mellem også bruge Rigsrevisionen til at få kigget på nogle af deres institutioner, men Rigsrevisionen skal her være opmærksomme på, at vi ikke bliver brugt i en anden agenda”. Lone finder det ikke nødvendigvis forkert, at Rigsrevisionen nogle gange kunne blive brugt som

konsulent og indgår i dialog med klienten omkring metoden: ”For vi er dem, der kommer med kritikken, og vi kan nogle gange være med til at rykke en organisation et bestemt sted hen. Forhåbentligt er der sammenfald mellem det Rigsrevisionen anbefaler, og det ledelsen selv ønsker på ministerområdet vegne, for vi har alle sammen som mål at gøre staten mere effektiv!”

Vogter det offentlige penge

Når samtalen drejer sig ind på Rigsrevisionens styrker og det Lone ønsker at bevare ved den nuværende Rigsrevisionen, så kommer der også mange bud. Vigtigst af alt skal Rigsrevisionen værne om uafhængigheden og Lone kan da også se, at medarbejderne har det indgroet i den måde, de agerer på. Medarbejderstaben vil i bund og grund gerne understøtte, at det offentlige penge bruges bedst muligt. Lone betegner det nærmest som et kald for mange af medarbejderne i Rigsrevisionen. ”De vil gerne gøre en forskel i forhold til, at pengene bruges ærligt og redeligt, og at pengene bruges der og med den effekt som politikerne oprindeligt har tænkt. Hele organisationen brænder for at være med til at understøtte den dagsorden, og det sætter Lone meget stor pris på.

Om Rigsrevisionen

Rigsrevisionen blev etableret den 1. januar 1976 som en fuldt uafhængig revisionsmyndighed, der bevillingsmæssigt og regnskabsmæssigt refererer til Folketinget, som deres uafhængige kontrolorgan.

Rigsrevisor udnævnes af Folketingets formand efter indstilling fra statsrevisorerne.

I Rigsrevisionen er der ca. 270 medarbejdere med forskellige uddannelser, bl.a. akademisk og revisionsmæssig baggrund.

Det årlige budget for Rigsrevisionen er på ca. 183 mio. kr. (2008).

Visionen er, gennem revision af anvendelsen af statens midler, at bidrage til at fremme en effektiv og legal statsadministration.

Læs mere på: www.Rigsrevisionen.dk

Derudover ser hun en stor styrke i medarbejdernes faglighed og stolthed i forhold til opgaveløsningen – både i forhold til årsrevisionen og de større undersøgelser. ”Det er super godt at bygge organisationen videre på”. På baggrund af hendes egne erfaringer og oplevelser som kunde hos Rigsrevisionen, samt de mange samtaler med departementscheferne, har Lone allerede iværksat en større organisationsændring i Rigsrevisionen for bedre at kunne være klædt på til udfordringerne.

Total åbenhed!

Hendes tilgang til at lave en organisationsændring i Rigsrevisionen har været total åbenhed. Det er udmeldt, at organisationsændringerne var ønsket inden for nogle bestemte rammer, herefter har fire kontorchefer udarbejdet et forslag der bl.a. skulle honorere ønsket om mere koordinering i forhold til revisionen af ministerområderne. Lone har også som noget nyt i Rigsrevisionen afholdt ”Husmøde”, hvor medarbejderne løbende er holdt orienteret om fremdriften i fx organisationsændringerne eller andre relevante emner.

”Åbenheden er blevet prioriteret højt og det kan give lidt usikkerhed i processen”, men Lone tror på, at det er den vej, der virker.

Nu er den nye organisering meldt ud – og den indeholder mange nye tanker i forhold til tidligere organisation. Langt de fleste chefer og medarbejderne oplever at få ændret lidt eller meget i deres portefølje og posen er blevet rystet godt igennem.

Prioriteringer og fravalg

Men det er ikke kun i forhold til en organisatorisk omlægning af Rigsrevisionen, at Lone vil fokusere: ”Vi skal blive bedre til at lave tværgående prioriteringer for, hvor revisionsindsatsen lægges”. I stedet for at have en fast bemanning på hvert ministerområde, vil Lone med tiden have en organisation, hvor revisionsindsatsen bedre kan flyttes hen, hvor der – ud fra en væsentligheds- og risikobetragtning – er mest brug for det.

Hun mener, at Rigsrevisionen skal blive tydeligere i prioriteringen af revisionen ”Vi gør det her – og så er der noget vi ikke gør”. Det sidste er lige så vigtigt for Lone at få tydeliggjort. ”Prioritering handler ikke kun om tilvalg – det handler også om fravalg – både i forhold til Statsrevisorerne og i forhold til omverdenen”. Vi skal frem til, at der sker en bedre accept af turnus – og at det godt kan være, at der er områder,

Rigsrevisionen kun skal kigge på hvert 5. år. Den prioritering er svær, og det bliver en omstilling, for Rigsrevisionen er vant til at ”kigge på det hele”.

Praksis har udviklet sig sådan – fortsætter Lone – men det står faktisk ikke skrevet noget sted, at vi skal nå alt igennem. ”Sådan arbejder private revisorer jo heller ikke. Det kunne vi godt lære lidt mere af og skabe et mere overordnet væsentligheds- og risikobillede for staten”.

Konsekvensen mener Lone er derfor, at nogle kunder vil opleve mere revision og andre mindre.

Når der er så stor fokus på, hvordan staten bruger deres penge – bør Rigsrevisionen også kunne dokumentere, hvordan vi bruger vores penge, og hvilke indsatser, der sættes ind, i forhold til det risikobillede, der er tegnet. ”Vi har jo allerede den viden – vi kommunikerer det bare ikke i dag”.

Rigsrevisionen skal også fremadrettet synliggøre de revisionsområder, der fravælges. Lone nævner som eksempel, at Rigsrevisionen bruger mange ressourcer på at revidere partistøtte, som samlet drejer sig om stort set ingen penge, men der bliver brugt mange ressourcer på det. Det kan sagtens være, at det skal udvælges, men Lone ønsker det synliggjort, hvor mange ressourcerne, der så går hertil – og dermed ikke bruges på noget andet. Måske Rigsrevisionen i fremtiden kan gå over til Statsrevisorerne og til de enkelte ministerområder og sige: ”Her er det, der bliver revideret det næste år – hverken mere eller mindre”. Så kan der selvfølgelig ske ændringer i løbet af året – som vil kræve en omprioritering, men det er jo ikke anderledes end i dag. Vi skal bare gøre det synligt fra start, hvorledes vi prioriterer og med hvilken begrundelse.

Intern revision i staten

Når samtaler drejer sig ind på intern revision, finder Lone, at Rigsrevisionen i højere grad kan være med til at støtte de interne revisioner, så de kan hjælpe dem i den evige balancegang, det er at være intern revisor.

Lone har selv prøvet det i sin tid som intern revisionschef og kan nikke genkendende til den situation, hvor man kan sidde som en ”lus mellem to negle” og er i klemme mellem Rigsrevisionen og ledelsen. Det har Lone selv gjort sig erfaringer med som intern revisionschef – og hun mener da også, at det er en klassisk problematik for interne revisorer. I staten er der etableret interne revisioner i en række ministerier og styrelser



– samlet er der over 100 interne revisorer, som samarbejder med Rigsrevisionen.

Lone ser gerne Rigsrevisionen som sparringspartner og støtte for den interne revision i de sager, hvor det kan blive svært undervejs for den interne revisionschef. Derudover ser Lone også nogle muligheder for i højere grad at bruge intern revisions viden om klienten til at lave den bedst mulige samlede indsats og prioritering af revisionen.

Et spørgsmål som Lone gerne vil drøfte er, om Rigsrevisionen kan bruge intern revision bedre end de gør det i dag? Den planlagte organisationsændring vil også forsøge at tage højde herfor. Tanken er også på sigt at skabe nogle andre revisionsprodukter end de traditionelle – og det er vigtigt for rigsrevisor, hvordan de får inddraget de interne revisioner i dette arbejde.

”Interne revisioner reviderer virkelig store risikofyldte områder” - derfor finder Lone det også ekstremt væsentligt, at de interne revisioner er med når der fx planlægges nye koncepter. Tanken er fx at finde et koncept, hvor man sammen får lavet en planlægning af revisionen – og dermed bedre koordinerer indsatsen og samarbejder om planlægningen. Når dette så kombineres med en højere grad af fokus på væsent-

Intern revision i staten

Reguleres ved ’§ 9-aftaler’ mellem Rigsrevisor og pågældende minister.

Følgende interne revisioner er etableret:

- Skatteministeriets Koncernrevision (ca. 45 revisorer)
- Forsvarets Interne Revision (FIR) (ca. 15 revisorer)
- Finansministeriets Koncernrevision (ca. 8 revisorer)
- Naturerhvervsstyrelsen (ca. 17 revisorer)
- Rigspolitiets interne revision (ca. 5-7 revisorer)
- Banedanmarks interne revision (4 revisorer)
- Danmarks Radios interne revision (ca. 5 revisorer)
- Nationalbankens interne revision (ca. 7 revisorer)

ligheds- og risikobetragtningen i planlægningen samt ledelsens input på risikoområder, så vi får et fælles risikobillede, der forhåbentligt går op i en højere enhed, og den samlede revisionsindsats vil blive mere fokuseret og ramme der, hvor staten har brug for det.

I forhold til de forskellige interne revisioner i staten, er det vigtigt for Lone Strøm at der kommer en fælles forståelse for, hvad det vil sige at have en intern revision. Som det er i dag

udfører intern revision meget forskelligartede opgaver, deres set-up er forskelligt og de agerer meget forskelligt. Det kan Lone godt tænke sig at tage op og diskutere – også hvordan Rigsrevisionen bruger de interne revisioner. Hvis set-up'et er rigtigt, så tror Lone på, at intern revision kan give rigtig stor værdi for en organisation.

”De interne revisioner har en fantastisk mulighed for at tage nogle ting i opløbet, og det er knap så kritisk for en ledelse, hvis intern revision kan fremkomme med problemerne inden Rigsrevisionen gør det, og det er helt klart en af styrkerne for de interne revisioner, som vi skal bibeholde”.

Om der skal være flere interne revisioner i staten kan Lone ikke svare på. Det afgørende er, at det er noget, ledelsen selv kan se en værdi i, og at det ikke bliver tvunget ned over hovedet på dem. Lone, som selv har siddet som intern revisionschef, er selv af den holdning at intern revision giver stor værdi, så hun ser muligheder i at have en sådan funktion.

Udfordringen bliver dog til stadighed størrelsen af den interne revision – de må ikke blive for små, for så kan der komme en udfordring i at kunne opretholde det faglige niveau og at intern revision bliver for små, så de for let kan lade sig tromle over af ledelsen. Jo større intern revision man har – jo mere tyngde og taletid får man også. ”Derfor er det heller ikke sikkert at det nødvendigvis er alle ministerområder, der bør have en intern revision”, siger Lone Strøm.

Hun har høje ambitioner på Rigsrevisionens og de interne revisioners vegne i forhold til, at revisionen i fællesskab kan bidrage til at sikre, at statens penge bliver brugt mest effektivt.

Åben invitation til samarbejde med IIA

Lone er meget åben overfor et fremtidigt samarbejde med Foreningen af Interne Revisorer. Lone indrømmer, at foreningen ikke rigtigt har været på Rigsrevisionens landkort, men det ser hun gerne, at den kommer. Lone har da også allerede haft en god drøftelse med foreningens bestyrelse omkring eventuelle samarbejdsområder.

Hun kunne godt tænke sig, at Rigsrevisionen udnyttede den enorme viden, som ligger i forskellige branchers interne revisioner, og omvendt at andre også kunne få inspiration af den metode Rigsrevisionen anvender fx til de store beretnings-sager.

Lone nævner som eksempel, at Rigsrevisionen kunne gøre brug af noget viden i IIA, når Rigsrevision for eksempel laver en beretning om Finansiell Stabilitet. Her kunne hun godt forestille sig at bruge nogle interne revisioner fra pengeinstitutter som sparringspartner, for at få en uafhængig parts syn på problematikkerne. Hun forestiller sig også at erfaringsudveksling med fordel kunne ske, når Rigsrevisionen laver beretninger inden for andre brancher, hvor Rigsrevisionen ikke nødvendigvis er specialister, men hvor der kunne sidde interne revisorer i de brancher, som havde specialviden.

Flere udvekslingsordninger giver bedre revisorer

Til sidst kommer Lone lidt ind på en af hendes store kæphesteudvekslingsordninger! Lones drøm er, at Rigsrevisionens medarbejdere i meget højere grad kommer ud i andre organisationer, også private revisionsfirmaer og konsulenthuse, interne revisioner, controllerfunktion på ministerområder mv. idet hun finder, at det både udvikler personer og organisationerne.

I sin tid i Ernst & Young var Lone selv i en periode udlånt til Finanstilsynet, hvor hun bl.a. udførte tilsyn med de finansielle virksomheder, så hun har også en god forståelse for, hvem hovedparten af IIA's medlemmer er. Hun kunne se, hvordan hun som revisor kunne tilføre Finanstilsynet en værdi, og hvordan det også gjorde hende bedre som revisor, at have fået en forståelse for arbejdet på den anden side af bordet. Hun har en fast overbevisning om, at Rigsrevisionens medarbejdere også kunne tilføre værdi ude andre steder, men også at det kunne rykke positivt ved Rigsrevisionen når de så kom tilbage igen fra deres udvekslingsperiode.

Hun ser endeligt, at IIA og Rigsrevisionen i fællesskab kunne udforske mulighederne i, at vi kan samarbejde om faglige problemstillinger, som er fælles for hele revisionsbranchen og herunder fx også samarbejde i forhold til kompetenceudvikling, kurser mv., og Rigsrevisionen - og hun selv - glæder sig til samarbejdet.



IIA Årskonference 2013

Årskonferencen 2013 bliver holdt på Bella Sky Comwell Hotel Copenhagen, Center Boulevard 5, DK 2300 København S fra den **28.-29. maj 2013**.

Hotellet består af to 75,6 meter høje tårne, der giver en fantastisk udsigt over Københavns nye bydel – Ørestaden.

Bella Sky



Konferencen vil ud over at være ramme for IIA's årsmøde byde på foredrag om en række aktuelle emner, hvor temaet vil være:

Kommunikation

Sæt allerede nu et stort **X** i kalenderen og vær klar til at tilmelde dig årskonferencen i det nye år.

Yderligere information kommer i næste nummer af INFO.

Med venlig hilsen

Uddannelsesudvalget

Intern revision i banker



Af Revisionschef Jens Peter Thomassen,
Danske Bank

Indledning:

Jeg er blevet bedt om at gennemgå og kommenterer det opdaterede Basel Paper "The internal audit function in banks" publiceret i juni 2012. Dokumentet afløser et tilsvarende dokument fra 2001, som havde en lidt bredere dækning, idet det også indeholdt en beskrivelse af samarbejdet mellem tilsyn og revision – omfattende både intern og ekstern revision. Basel komiteen arbejder med et dokument, der omhandler ekstern revision i banker.

Der er fortsat en omtale af samarbejdet mellem intern revision og finanstilsyn, men som noget nyt er der indarbejdet et afsnit om tilsynets vurdering af intern revision.

Gennemgang er primært rette mod de områder, hvor der er sket væsentlige ændringer, eller hvor der er kommet nyt til. Basel papiret omfatter i alt 20 paragraffer.

I min gennemgang forsøger jeg at sætte de enkelte paragraffer ind i en dansk kontekst.

Grundlæggende principper

De grundlæggende principper for en intern revision fremgår af paragrafferne 1 til 5, og omhandler uafhængighed og objektivitet, kompetencer, etik samt opstilling af et charter – funktions beskrivelse. Der er, som jeg ser det, intet væsentligt nyt og indholdsmæssigt modsvarer anbefalingerne næsten en til en de krav, der fremgår af revisionsbekendtgørelsen.

Revisionens omfang

I paragrafferne 6 og 7 er der en oversigt over de områder, som intern revision bør dække. Det fremgår blandt andet, at revisionen skal omfatte den interne kontrol, risk management og governance processer både i moder og dattervirksomheder samt outsourcete områder. Herudover beskrives

specifikt områder med angivelse af de handlinger, som revisionen bør omfatte indenfor bl.a. risikostyring, kapital og funding, regulatorisk og intern rapportering, compliance-funktionen og økonomifunktionen. Der er ikke tale om en udtømmende liste af arbejdshandlinger, som bør foretages, men alene en eksemplificering.

Sættes de foreslåede arbejdshandlinger sammen med de arbejdshandlinger, som det danske tilsyn forudsætter at intern revision udfører for at afgive at'erne jf.- revisionsbekendtgørelsen, får man dannet en forventning til det minimum af arbejdshandlinger, som intern revision bør udføre – dvs. der etableres en god skik på området.

Så hvis ikke intern revision ikke allerede som minimum foretager de handlinger, som er anført – så se at komme i gang – du må forvente at blive målt i forhold til disse!

Styring af intern revision – governance

Der er en beskrivelse af intern revision ledelsesmæssige forankring i organisationen, herunder en beskrivelse af den opfølgning som bestyrelsen og/eller revisionsudvalget har ansvaret for at gennemføre. Referencen er klar og følger den model, vi har haft i Danmark i mange år dvs. intern revision har en reference til bestyrelse og/eller revisionsudvalg, så fra en dansk synsvinkel er der intet nyt under solen.

Forsvarslinjer

Paragraf 13 omhandler samspillet mellem intern revisions opgaver, og de opgaver der udføres af første og anden forsvarslinje. Der er en god forklaring af de tre forsvarslinjer. Et afgørende udsagn i omtalen er bl.a., at "ansvaret for intern kontrol ikke kan overføres fra den ene forsvarslinje til næste", hvilket man ofte ser en tendens til. Man hører ofte, at intern revision er en del af kontrolmiljøet – det er intern revision fortsat ikke. Det er i øvrigt værd at hæfte sig ved de eksempler, der gives på, hvad de enkelte forsvarslinjer omfatter, herunder beskrivelsen af de enkelte forsvarslinjers indfaldsvinkel til kontrol/ efterprøvelse:

- Første linje: transaktionsbaseret og vedvarende
- Anden linje: risiko baseret vedvarende eller periodisk
- Tredje linje: risiko baseret periodisk.

Første og anden forsvarslinje arbejder meget tæt sammen, hvor anden linjes primære formål er, at sikre at forretningsrisici er bliver identificeret og styret ! For at sikre effektivitet er der ofte fokus på overlap mellem anden og tredje forsvarslinje.

Det er min opfattelse, at man i stedet burde fokusere på en bedre koordinering mellem de forskellige funktioner i anden forsvarslinje og mellem første og anden forsvarslinje, der ligger den klart største mulighed for effektivisering og forbedring af kontrolmiljøet.

De i paragraf 13 anførte eksempler på anden forsvarslinje risk, compliance, legal, human resource etc. bør efter min opfattelse have væsentlig mere fokus på en klarere opdeling af kontrolansvar for dermed at undgå dobbelt overvågning. Dette vil samtidig også medføre, at intern revision på et mere defineret og oplyst grundlag kan basere sit arbejde på anden forsvarslinje.

Outsourcing af intern revision

Det fastslås i paragraf 15 om outsourcing – som er ny, at bestyrelsen har ansvaret for intern revision uanset om den er outsourcet eller ikke. For danske forhold er det ikke nyt, men en forudsætning for al outsourcing.

Det fremgår, at store banker og internationale banker bør gennemføre intern revision med egen stab – hvilket er nyt – men for mig at se det eneste logiske. Det fremgår endvidere, at det forudsættes, at intern revision bør købe ydelser fra eksterne leverandører for at supplere på områder, hvor intern revision ikke har kompetencerne selv, eller hvor intern revision mangler kapacitet.

Anvendelse af specialister eller eksterne resurser i øvrigt, når der er mangel, bliver allerede i dag brugt i varierende grad i Danmark. Ved anvendelse af ekstern leverandør skal de almindelige uafhængighedsregler iagttages. I den sammenhæng kan intern revisions ikke outsources til en banks eksterne revision, det vil være i strid med reglerne om uafhængighed.

Tilsynets vurdering af intern revision

Anbefalingerne vedr. tilsynets vurdering og samarbejde med intern revision fremgår af paragrafferne 16 til 20. Det fremgår blandt andet, at tilsynets bør have en regelmæssig kontakt med intern revision for at drøfte risiko områder, som er identificeret af den ene eller anden part, herunder få en fælles forståelse for, hvilke reducerende tiltag der er iværksat af banken samt for at overvåge bankens disse.

Regelmæssig kontakt

En regelmæssig kontakt vurderes at være en værdifuld kilde til information om kvaliteten af den interne kontrol i banken.

I Danmark vil en sådan dialog endvidere kunne understøtte det interne kontrol setup jf. §71 bekendtgørelsen. Tilsynets anvendelse af intern revisions arbejde i tilsynsarbejde vil naturligt afhænge af det valgte set up, herunder tilsynets vurdering af i hvilken udstrækning de vil kunne basere sig på intern revisions arbejde. Praksis i dag omkring tilsynets anvendelse af intern revisions arbejde synes noget varieret. Det er dog min opfattelse, at tilsynet i nogen grad lægger vægt på intern revisions arbejder, og i en vis udstrækning anvender intern revisions arbejde direkte i deres tilsyn – men jeg vurderer, at det bør være muligt at udbygge anvendelsen af intern revisions arbejde yderligere.

En forudsætning for en øget anvendelse af intern revisions arbejder er, at tilsynet skal vurdere intern revisions kompetencer og kapacitet. Efter min opfattelse er det mere eller mindre de samme krav, som gør sig gældende, når ekstern revision skal anvende intern revisions arbejde jf. ISA 610.

En øget anvendelse af intern revisions arbejde må endvidere forudsætte, at der afholdes periodiske møder mellem tilsynsansvarlige og intern revision for at diskutere de respektive risikoanalyser, forhold som er fundet ved revision/tilsyn, afgivne anbefalinger mv.

Der er nok nogen variation, men det er min erfaring, at der allerede i dag er møderækker mellem tilsyn og intern revision. Der er vel i dag en fast praksis for, at der holdes møder mellem de tilsynsansvarlige og intern revision i forbindelse med inspektioner, ligesom der afholdes møder med de tilsynsansvarlige for koncernen på ad hoc basis men minimum en gang pr. år. Dette giver et godt input til intern revisions risikovurdering på de enkelte områder, samt også en bedre forståelse af tilsynets fokusområder og væsentlighedsniveau vice versa.

Som det fremgår af anbefalingen, er der tale om en tovejs kommunikation, dvs. at der skal udveksles oplysninger ! Udleverer intern revision ikke virksomheden ved at fortælle om svagheder etc. ? Nej vi har nogle ret restriktive regler, som vi skal forholde os til og afgive erklæring om. Af den årsag er det åbenbart, at intern revision kan indgå i dialog med de tilsynsansvarlige. Det er på den anden side klart, at kommunikation af fundne forhold til tilsynet forudsætter, at der er sket en intern kommunikation af disse.

I punkterne 76 til 81 er der identificeret emner, som vurderes at være tæt forbundet med tilsynsvirksomheden. Interessant i forhold til den danske model er det, at det af punkt 79 frem-

går, at i den udstrækning at regnskabsdata styrer tilsynsmæssige tiltag eller indgår i den løbende rapportering, så bør tilsynet søge at forstå og drage nytte af det arbejde, som intern revision udfører. Det forudsættes indirekte, at intern revision er involveret i den finansielle revision – hvilket jo for danske forhold betragtes som en given sag, hvorimod dette ikke er tilfældet i de andre nordiske lande mv.

I bilag 1, er der en ret god oversigt over intern revisions kommunikations kanaler. Det er åbenbart, at denne oversigt er afhængig af det legale set-up, ligesom ikke alle kommunikationslinjer er beskrevet. I oversigten er der en henvisning til de standarder, der dækker det enkelte kommunikationsforløb samt den enkelte interessents ansvar.

Vurdering af intern revision

Det fremgår af punkt 82, at tilsynet - grundet den afgørende rolle som intern revision har i forbindelse med vurderingen af bankens samlede kontrol system og processer – skal foretage en vurdering af den interne revision. Det fremgår videre, at vurderingen vil kunne påvirke tilsynets samlede bedømmelse af banken, ligesom den vil danne baggrund for tilsynets bedømmelse af, om tilsynet kan anvende intern revisions arbejde.

Det fremgår, at denne vurdering bør ske periodisk. Det er min opfattelse, at en sådan vurdering bør ske minimum i forbindelse med tilsynets store inspektioner typisk hver tredje år eller så. I de store banker, bør vurderingen af intern revision ske samlet, så man undgår en redundant vurdering af det generelle set up – dvs. at der foretages en gennemgang ved hver inspektion. Ved den specifikke inspektion bør det vurderes, om der er specifikke forhold, der bør undersøges.

Det er min opfattelse, at tilsynet allerede i dag foretager vurdering i relation til kravene i revisionsbekendtgørelsen, men der er ingen tvivl om, at vurderingen kan formaliseres og struktureres yderligere. Det bør forhåbentligt også få den konsekvens, at tilsynet i endnu større omfang end i dag, vil basere sit tilsynsarbejde på arbejde udført af intern revision. De parametre, som tilsynet bør lægge til grund i deres vurdering fremgår af punkterne 83 til 88.

Tilsynets rapportering

Vurderer tilsynet, at intern revision er svag, mangler kompetencer, ikke er uafhængig etc., skal forholdet rapporteres til bestyrelsen. Tilsynet skal endvidere overveje, om deres vurdering af intern revision påvirker deres bedømmelse af ban-

kens risiko – herunder om det giver anledning til revurdering af den planlagte tilsynsvirksomhed.

Hvis banken indgår i en international koncern under tilsyn, skal tilsynet endvidere overveje om, de udenlandske tilsyn skal underrettes om vurderingen af intern revision. Tilsynet skal pålægge bestyrelse og ledelsen at sikre afhjælpningen af de konstaterede forhold indenfor en fastlagt tidsfrist. Tilsynet har endvidere mulighed for som for andre sanktioner givet til banken at gøre påtalen enten offentlig eller ikke offentlig.

Det er min opfattelse, at det opstillede reaktionsmåde falder godt i tråd med den metode, som tilsynet anvender i forbindelse med deres besøg i øvrigt. Når det er sagt, hilser jeg et mere transparent tilsyn også på dette område velkommen, da det kan være med til at sikre, at den interne revisions standing opretholdes og forhåbentlig øges yderligere. Kravet er nok, at intern revision skal være endnu skarpere!

Revisionsudvalgets ansvar

I bilag 2 er der en udmærket oversigt over revisionsudvalgets ansvar og opgaver. Der er ikke noget væsentligt nyt heri, men jeg vil anbefale, at dokumentet bruges som en check-liste sammen med bekendtgørelsen om revisionsudvalg mv., når forretningsordnen for revisionsudvalget opdateres.

Konklusion

Brug Basel papiret om intern revision som et opslagsværk, og anbefal revisionsudvalgets medlemmer at læse dokumentet, da det giver en god baggrund for intern revision virke, herunder samarbejdsrelationer. Ikke mindst omtalen af samarbejdet mellem intern revision og tilsyn, men også samarbejdet og arbejdsdelingen mellem tre forsvarslinjer, et område som kan være meget vanskeligt at forstå for ledelsen og bestyrelse.

Ingen kan forstå endsige acceptere overlap af arbejdsopgaver, hvilket også gælder for kontrolfunktioner, hvorfor det er afgørende, at intern revisions væsentlige stakeholders også forstår og udnytter det store arbejde, som intern revision udfører. At tilsynet også skal bedømme os, ser jeg som en bonus, som hvis det blive anvendt rigtigt, vil kunne medføre at tilsynet i større udstrækning end i dag anvender intern revision's arbejder i deres tilsynsvirksomhed – den fjerde forsvarslinje.

Brug julen fornuftigt læs Basel papiret om intern revision før alle andre, det vil give et godt afsæt ind i det nye år.

Intern revision og revisionsudvalg i fremtiden – konsekvenser af EU Kommissionens forordning



*Af cand.merc.aud
Julie Bendtsen,
Intern revisor i Topdanmark*

Denne artikel præsenterer de væsentlige hovedkonklusioner i et netop afsluttet cand.merc.aud. speciale, som omhandler, hvilke potentielle konsekvenser og udfordringer EU Kommissionens oplæg til en ny revisorregulering påtænkes at kunne få for intern revision og revisionsudvalg, i danske finansielle virksomheder, i fremtiden.

EU Kommissionens oplæg til ny revisorregulering nævner slet ikke intern revision, men har sit hovedfokus på ændringer i forhold til de nuværende revisionsudvalg og eksterne revisorer. Specialets hypotese har været, at ændringer til ovenstående *indirekte* må komme til at påvirke de interne revisorer i fremtiden, fordi man kan frygte, at det ikke er medtænkt, hvordan en ændring i den europæiske revisorregulering kan skabe utilsigtede krav for de interne revisorer.

Intern revision udfører en vigtig funktion i danske finansielle virksomheder, og derfor kan man forestille sig, at intern revision i højere grad vil få en mere central rolle i virksomhederne, hvis EU Kommissionens forslag og krav til ekstern revisor og revisionsudvalg bliver vedtaget i sin nuværende form.

Specialets analyser og konklusioner er primært baseret på personlige interviews med interne revisionschefer og revisionsudvalgsmedlemmer i Topdanmark, Nordea Bank Danmark, Handelsbanken Danmark samt Lån & Spar Bank. Endvidere er repræsentanter fra FSR – Danske revisorer blevet interviewet.

Hvorfor ønskes der en ny revisorregulering?

Eftervirkningerne af den finansielle krise i slutningen af sidste årti har betydet at flere stakeholders har udtrykt ønske om at genskabe tilliden til virksomhedernes regnskaber og til revisorerne arbejde¹.

EU Kommissionen mener, at eksterne revisorer har haft et medansvar for virksomheders finansielle problemer og konkurs. Revisorer ikke kan fritages for ansvar, idet de har afgivet blanke påtegninger på senere konkursramte virksomheder. Det er derfor EU Kommissionens ønske at styrke revisorerne rolle og uafhængighed, så der igen bliver tillid til *offentlighedens tillidsmænd*².

Revisionsudvalg i fremtiden

I Europa og Danmark er der i løbet af de sidste ti år kommet markant fokus på revisionsudvalg i virksomhederne, blandt andet for at imødegå aktionærers og offentlighedens interesser om Corporate Governance. EU Kommissionen har fremlagt flere forslag til virksomhedernes revisionsudvalg, fordi de finder det væsentligt at styrke revisionsudvalgene i virksomhederne, da de kan være en medvirkende årsag til en forbedring af den samlede revision³.

Et forslag omhandlende *sammensætningen af medlemmer i fremtidens revisionsudvalg* er der blandt andet blevet fokuseret på i specialet:

EU Kommissionens forslag: Øge antallet af revisions- og regnskabskyndige medlemmer fra én til to, således at minimum en person har revisionsmæssig baggrund og en anden person har revisions og/eller regnskabsmæssig baggrund. Derudover skal antallet af uafhængige medlemmer øges, således disse vil udgøre mindst halvdelen af revisionsudvalgets medlemmer (mod mindst ét medlem i dag).

I de foretagne interviews er der blandt andet spurgt ind til om:

- ”Antallet af revisionsudvalgsmedlemmer med revisions- og regnskabsmæssige kompetencer bør øges i fremtiden?” samt om
- ”Det er muligt at finde kvalificerede medlemmer til revisionsudvalg i fremtiden, hvis forslaget vedtages?”

Fordele, der nævnes ved at styrke revisionsudvalget er, at revisionskvaliteten kan blive styrket, idet to revisions- og regnskabskyndige personer tilsammen vil besidde flere kompetencer mod én person alene. Den generelle holdning om ulemperne er, at det er omkostningstungt og ressourcekrævende for virksomheden at øge antallet af revisions- og regnskabskyndige medlemmer fra et til to, samt at det kan blive svært at finde egnede kandidater hertil. De fleste foreslår

¹ ESCP London, side 5

² Grønbogen; ”Revisionspolitik: Læren af krisen”, side 4

³ FAQ i forbindelse med oplæg til ny revisorregulering, punkt 21

uafhængigt af hinanden og interessentgruppe, at antallet af revisions- og regnskabskyndige medlemmer i revisionsudvalget bør afhænge af virksomhedens størrelse, branche og kompleksiteten i dens transaktioner.

Er der nok egnede kandidater?

Alle de interviewede personer mener, at det bliver en udfordring og problematisk at finde egnede kandidater med de rette kompetencer til fremtidens revisionsudvalg. Endvidere kan det i fremtiden blive svært i at finde medlemmer til revisionsudvalg, fordi der samtidig er krav om, at disse skal være medlemmer af bestyrelsen. Mange større revisionsfirmaer i Danmark har i dag forbud mod at lade deres revisorer udføre bestyrelsesarbejde, for at undgå en sammenblanding af interesser og spørgsmål vedrørende manglende uafhængighed. Problemet vil dog kunne løses ved at efterspørge udenlandske medlemmer til revisionsudvalget. En lille udfordring kan dog være de sproglige barrierer, men bør kunne løses ved at tale internationale sprog. Forhindringen kan derimod være, at Danmark har en række særlige bekendtgørelser om revisionens udførelse og revisionsudvalg, hvilket kan gøre det svært for en udlænding at sætte sig ind i, når der også skal tages højde for et eventuelt øget ansvar hos revisionsudvalgsmedlemmerne.

Konklusionen i specialet er derfor at revisionsudvalgets arbejde og fremtidige funktion, som konsekvens af EU Kommissionens forslag, forventes i høj grad at blive påvirket af EU Kommissionens forslag.

Intern revision i fremtiden

Som skrevet tidligere nævnes intern revision ikke i EU Kommissionens oplæg til ny revisorregulering, men det er en hypotese, at intern revision vil blive påvirket af EU Kommissionens nedenstående forslag:

- Obligatorisk rotation af det eksterne revisionsfirma hvert sjette år
- Ny revisionspåtegning indeholdende 23 punkter på cirka 10.000 ord/fire sider
- Overordnet set skal revisionsmæssige og rådgivningsmæssige opgaver for virksomheder, udført af samme eksterne revisionsfirma, adskilles

Firmarotations betydning for intern revision

De fællesartede positive holdninger til forslaget om firmarotation er, at firmarotation øger den eksterne revisors uafhængighed, og at der sker en ny tilgang til revisionen. Yderligere påpeger to interviewpersoner, at en obligatorisk firmarota-

tion vil mindske de personlige relationer imellem revisionsfirmaet og virksomheden, hvilket kan styrke kvaliteten i revisionen. Ulemperne ved firmarotation er samstemmigt, at virksomhederne, og dermed indirekte kunderne, pålægges de ekstra omkostninger, der er ved at skifte revisionsfirma. Samtidigt vil risikoen for besvigelser og fejl i virksomhedens regnskaber stige i de første par år efter et revisorskifte, da det nye revisionsfirma ikke er inde i virksomhedens processer og har kendskab til iboende risici med videre. Vigtig opbygget viden om virksomheden mistes, selvom information overgives til det nye revisionsfirma.

Konklusionen er, at den opbyggede viden om virksomheden frygtes mistet i forbindelse med firmarotation, hvilket er en ulempe for ekstern revisor. **Men** det kan samtidig betyde, at intern revisions rolle og funktion i virksomhederne bliver synliggjort i fremtiden. Den viden, som det eksterne revisionsfirma har opbygget igennem årene mistes ved firmarotation. Den primære bærer af revisionsmæssig information og viden om virksomheden vil være intern revision.

Nye påtegningskrav for intern revision?

Der er generelt enighed om, at forslaget til en ny revisionspåtegning vil øge informationsværdien til regnskabsbrugere, da den bliver mere detaljeret end den nuværende påtegning. Omvendt er kritikken af EU Kommissionens forslag, at et krav om maksimum antal tegn og sideantal ikke giver mening i forhold til EU Kommissionens generelle holdning om, at kvaliteten af ekstern revisors arbejde skal øges. Det er dog væsentligt at fastslå, at en ny revisionspåtegning ikke er nok, da regnskabsbrugere ikke kan bruge revisionspåtegningen alene til at træffe beslutninger om investeringer i virksomheden. Forståelse af virksomhedens regnskabstal, noter, nøgletal og generelt kendskab til branchen er faktorer, der er mindst lige så vigtige, når investeringer foretages. I forhold til intern revisions påvirkning af en ændret ekstern revisionspåtegning, er holdningen samstemmigt, fra tre ud af de fire interne revisionschefer, at der i fremtiden vil komme fokus på en intern revisionspåtegning. Der er ingen standardiseret påtegning for de interne revisionschefer som underskriver virksomhedens regnskaber i finansielle danske virksomheder i dag. Derfor kan konsekvensen af en ændret ekstern revisionspåtegning medføre, at der kommer fokus på en standardiseret intern revisionspåtegning. Denne påtegning vil sandsynligvis indeholde nogle af de samme punkter, som en ny ekstern revisionspåtegning kommer til at indeholde.

Påvirkes intern revision af forslaget om ekstern revisions adskillelse af revision og rådgivning?

Til spørgsmålet omkring intern revisions påvirkning af forslaget om at adskille revision og rådgivning for det eksterne revisionsfirma, udtrykker flere interviewpersoner sig mere generelt om intern revisions fremtidige rolle i virksomhederne. Flere kan godt forestille sig, at der i fremtiden bliver stillet skrappe krav til virksomhedernes interne revisorer. Eksempelvis at den interne revisionschef kun må være ansat i et begrænset antal år, fordi EU Kommissionens oplæg til forordning har fokus på, hvad virksomhederne selv kan gøre for at øge tilliden til deres fremtidige regnskaber. En intern revisionschef kan i princippet besidde sin stilling i 10, 20, 30 år eller mere uden krav om rotation. Derfor kan konsekvensen være, at der i fremtiden kommer større fokus på interne revisorers uafhængighed, som led i at opretholde virksomhedens Corporate Governance.

Den samlede konklusion er derfor, at konsekvensen af EU Kommissionens forslag til ekstern revisorer og revisionsudvalg, kommer til at påvirke intern revision i nogen grad, idet intern revisions rolle og funktion synes centraliseret, styrket og synliggjort i fremtiden.

Den fremtidige proces

På nuværende tidspunkt sker der drøftelser om ændringer til EU Kommissionens oplæg til forordningen i både EU Parlamentet og Ministerrådet. Ved specialets afslutning, ultimo oktober 2012, havde EU's Ministerråd ikke offentliggjort deres holdning endnu. EU Parlamentets juridiske udvalg, JURI, præsenterede i september 2012 en del ændringer til EU Kommissionens forslag. Der bliver foreslået 25 års firmarotation samt behov for en ny informativ revisionspåtegning. Holdningen er, at revisionsudvalg i virksomhederne er tiltænkt en større rolle i virksomhederne end i dag, men ikke i samme omfang som EU Kommissionen har foreslået. Forslaget om adskillelse af revision og rådgivning synes ikke at blive til noget.

En første behandling af en ny revisorregulering forventes tidligst at ske i marts 2013. Hvis EU Parlamentet og Ministerrådet ikke kan komme til enighed, forlænges processen yderligere, hvorfor der i princippet kan gå op til 10 år, efter Finanskrisen indtraf, inden en ny europæisk revisorregulering vil træde fuldt ud i kraft. En forordning vil typisk have 24 måneders implementeringsfrist, og herudover kan der være overgangsordninger for ikrafttrædelsesdatoer for visse af forslagene. Det betyder, at konsekvenserne af EU Kommissionens oplæg til ny revisorregulering for intern revision og revisionsudvalg har forholdsvis lange udsigter.



Gå-hjem-møde IIA den 2. oktober 2012

Rigsrevisors og intern revisors rolle ved særlige revisionsundersøgelser.



Af Anne-Marie Scharff,
PostNORD

Foreningen havde inviteret Peter Skærbæk, professor ved CBS, Institut for regnskab og revision. Peter er specialist i aktørundersøgelser af forandringsprocesser, herunder revisors rolle heri.

Peter Skærbæks første indlæg omhandlede hans undersøgelse af politireformens forløb. Baggrunden for hans undersøgelse var, at der i foråret 2008 var en del medieomtale af, at antallet af uopklarede sager var vokset siden 2006, og at politiet rejste færre sigtelser, angiveligt på grund af politireformen som trådte i kraft i 2007. Dette gav anledning til, at Statsrevisorerne den 17. september 2008 bad Rigsrevisionen om at gennemføre en undersøgelse af politireformen. Peter oplyste, at 90 % af hans undersøgelse var baseret på offentligt tilgængeligt materiale.

Det var et spændende indlæg, som beskrev Peters betragtninger om "auditing and blame games", og som samtidig belyste Rigsrevisors rolle ved udførelse af forvaltningsrevision, samt hvorledes pressens og offentlighedens bevågenhed kan skabe en stemning, som resulterede i en fyring af rigspolitichef Torsten Hesselbjerg.

Peters andet indlæg vedrørte en undersøgelse af en finsk kommunes implementering af risikostyringsværktøj og intern revisions rolle i forbindelse hermed.

Peters betragtninger omhandlede:

- at der i forskerkredse er en skepsis omkring, hvorvidt risikostyringsværktøjer kan opfylde teoriens forventninger
- at risikostyring ikke kan omfatte alt, idet fantasien har sine begrænsninger
- at forventningerne til, at risikostyring skaber værdi, kan blive en sovepude.

Afslutningsvist oplyste Peter, at der snarest udgives en artikel om undersøgelsen.

Begge indlæg skabte en aktiv og kritisk debat omkring professorens teser og konklusioner.

Ærgeligt, at der ikke var et større fremmøde.



IIA standarder



Af Head of Quality Assurance and Development, Lars Maagaard, Nordea

1.0 Indledning

Intern revisions arbejde omtales ofte som finansiel revision eller operationel revision, hvor;

- Finansiel revision er revision af processer mv. der gør revisor i stand til at udtale sig om, hvorvidt den finansielle årsrapport er udarbejdet i henhold til kravene hertil, og
- Operationel revision er revision af forretningsgange og interne kontroller, hvor formålet er at gøre revisor i stand til at bl.a. at udtale sig om, at virksomheden kan opnå dets strategiske mål.

Der er mange ligheder imellem de 2 typer af revision i metoden at revidere efter, men der er store forskelle i omfanget af hvad revisionerne dækker. De 2 typer af revisioner har 2 typer af standarder der kan bruges som reference ramme. Jeg vil med denne artikel forsøge at sætte IIA-standarderne højere på dagsordenen og give mine syn på forskellene og lighederne imellem de 2 sæt af standarder.

2.0 Hvad er det egentlig for standarder vi taler om?

Som sagt er der 2 sæt af standarder:

- International standards for the professional practice of internal auditing (herefter IIA'erne)¹
- International Standards on Auditing and Quality Control (Herefter ISA'erne), som er de standarder de eksterne revisorer skal leve op til, når de påtegner årsrapporten².

Det efterfølgende er ikke en slavisk gennemgang af alle standarderne og kravene til interne revisorer og deres funktion. Det er mere en fokusering på de forskelle og ligheder, der er mellem standarderne. Det er mit indtryk, at i de danske

interne revisioner er kendskabet til ISA'erne generelt større end til IIA'erne. Jeg har derfor valgt, at tage udgangspunkt i IIA'erne og give en introduktion til indholdet af disse, når forskelle og lighederne diskuteres.

Uanset hvilken type af revision og hvilke standarder der følges, vil revisionsprocessen være den samme:

1. Planlægning. Fastsættelse af formålet med revisionen, identifikation af de risici, der er for væsentlige fejl og identifikation af kontroller, der imødegår risikoen.
2. Udførelsen/testen: Gennemførelsen af de handlinger der er nødvendige, for at revisionsrisikoen bliver på et acceptabelt niveau.
3. Rapportering: Rapportere konklusionen på revisionen.

Uanset type af revision er formålet ligeledes det samme, nemlig at tilføre nogle informationer troværdighed. Der er derfor også rigtig mange ligheder mellem de 2 sæt af standarder. Forskellen ligger primært i detaljeringsgraden og i at ISA'erne primært omhandler revision af årsrapporten.

2.1 IIA'erne

IIA'erne er det sæt af standarder, de interne revisorer kan vælge at følge. Som det er tilfældet ved ISA'erne, gælder der, at for at man kan omtale at revisionen er udført i henhold til IIA'erne, skal den interne revision følge alle standarderne.

IIA regelsættet er bygget op således:

Påkrævede standarder:

1. International standards for the professional practice of internal auditing (standards). Er de standarder der skal følges.
2. Code of ethics. Angiver de grundlæggende karakteristika en intern revision og revisor skal leve op til i forbindelse med udførelse af revisionen.
3. Definition of Internal Auditing.

Anbefalet guidance:

- Practice advisories. Indeholder mere detaljerede beskrivelser af betydningen og hvorledes standarderne kan implementeres, men indeholder ikke detaljerede processer og procedurer.
- Practice guidance. Giver detaljeret guidance for udførelse af revisionen i en række papers om bl.a. udarbejdelse af den strategiske plan, Quality assurance and improvement program og independence and objective.
- Position papers. Giver forklaringer på den interne revisions rolle.

¹ Udarbejdet af The Institute of internal auditors. Kan findes på: www.theiia.org

² Udarbejdet af IAASB. Kan findes på: www.ifac.org

IIA'erne er udarbejdet af The Institute of Internal Auditors og i forordene fremgår følgende om formålet med standarderne:

”The purpose of the *Standards* is to:

1. Delineate basic principles that represent the practice of internal auditing.
2. Provide a framework for performing and promoting a broad range of value-added internal auditing.
3. Establish the basis for the evaluation of internal audit performance.
4. Foster improved organizational processes and operations.

The *Standards* are principles-focused, mandatory requirements consisting of:

- Statements of basic requirements for the professional practice of internal auditing and for evaluating the effectiveness of performance, which are internationally applicable at organizational and individual levels.
- Interpretations, which clarify terms or concepts within the *Statements*.”

Som anført udstikker IIA'erne de grundlæggende principper ved gennemførelse af revisionen. Ved første øjekast virker standarderne meget kortfattede, nærmest i overskriftsform. Det er derfor vigtigt at læse standarderne sammen med *Practise advisories*. Det giver en bedre sammenhæng og forståelse. Det er at sammenligne med hvorledes ISA standarderne er bygget op, med først formål, definitioner og krav og derefter vejledning. Men der er ingen tvivl om, at ISA'erne er langt mere detaljerede end IIA'erne. Der er derfor også større fortolkningsmuligheder mht. at leve op til kravene i IIA'erne end i ISA'erne.

IIA standarderne er bygget op i 2 dele, hvor den første del omhandler krav til de interne revisioner og interne revisorer og anden del omhandler krav til udførelse af revisionen.

3.0 Formålsparagrafferne

Trods de førømtalte ligheder er der væsentlig forskel i det overordnede formål med den finansielle og operationelle revision.

The Institute om internal auditors har opstillet følgende formål med en revision gennemført i henhold til IIA'erne.

”The Definition of Internal Auditing states the fundamental purpose, nature, and scope of internal auditing.

Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.”

I ISA 200 omtales følgende formål med den gennemførte revision:

“The purpose of an audit is to enhance the degree of confidence of intended users in the financial statements. This is achieved by the expression of an opinion by the auditor on whether the financial statements are prepared, in all material respects, in accordance with an applicable financial reporting framework. In the case of most general purpose frameworks, that opinion is on whether the financial statements are presented fairly, in all material respects, or give a true and fair view in accordance with the framework. An audit conducted in accordance with ISAs and relevant ethical requirements enables the auditor to form that opinion.”

Den finansielle revision er afgrænset til de processer mv., der gør virksomheden i stand til at udarbejde den finansielle årsrapport. Den finansielle revision er dermed mere afgrænset. Den operationelle kan også omhandle disse processer, men er ikke afgrænset hertil. Den manglende naturlige afgrænsning af den operationelle revisions ansvarsområde, gør det langt mere komplekst, at identificere hvad og hvor meget der skal revideres. Lovgivningen giver også sjældent klare retningslinier herfor, hvorfor omfang af den operationelle revision, afhænger af det charter (aftale) som bestyrelsen har udarbejdet til den interne revision.

Det typiske setup er, at den eksterne revision har det overordnede ansvar for den finansielle revision og den operationelle revision er revisionschefens ansvar alene. Visse operationelle revisioner vil dog i større eller mindre omfang danne grundlag for ekstern revisions konklusioner, hvorfor der bør tages hensyn hertil ved udførelsen af revisionen. Det kan derfor i praksis opstå situationer, hvor det kan være svært med en klar adskillelse mellem den finansielle og operationelle revision. Den interne revision bør være bekendt med begge formål og begge sæt af standarder.

I figur 1, 2 og 3 har jeg vist 3 situationer med samspillet mellem den interne og eksterne revision. I Situation 1 er den interne revisions formål at understøtte den eksterne revisions finansielle revision og der er kun få opgaver der ligger

uden for dette felt. I situation 2 er interne revisions formål delt mellem den finansielle og operationelle revision. Figuren viser at der er visse overlap i revisionerne. I situation 3 ses det at den finansielle revision og operationelle revision er 2 afgrænsede discipliner.

Jeg mener at situation 1 og 3 kan give store strategiske udfordringer for den interne revision. I situation 1 leverer den interne revisor ingen anden værdi end at understøtte den eksterne revisor. Selvom den interne revisor eventuelt også har en udtalelse/erklæring med i årsrapporten, er der ingen anden direkte value adding til f.eks. den daglige ledelse. I en tid hvor der stilles større krav til revisors udførelse af revisionen bl.a. som følge af ISA 610, kan det presse den interne revisor væsentligt. Der vil blive stillet større krav til ekstern revisors deltagelse i de mest risikofyldte dele af revisionen. Det kan gøre den interne revisors virkefelt mindre og en del af den selvstændige drivkraft, kan dermed blive taget fra den interne revision.

I situation 3 risikerer den interne revision, at komme for langt væk fra den eksterne revision, hvilket kan udfordre det normalt meget tætte samarbejde. Den interne og eksterne revision udgør sammen 3. line of defence. Der vil derfor være en del overlap mellem den interne og eksterne revisions formål og revision, og det er naturligt, at der er en stor fælles forståelse for den revision der gennemføres. Herunder at den eksterne revision, bruger dele af den interne revisions arbejde som grundlag for deres revision/konklusion. Hvis denne gensidige brug og forståelse ikke opretholdes, kan det være til skade for begge parter og ikke til gavn for virksomheden, der risikerer at stå med en dyrere samlet revisionsregning og/eller områder der ikke i tilstrækkeligt omfang underlægges revision.

Der er mange forhold, der løbende påvirker den interne revisions virkefelt og jeg er ikke i tvivl om, at disse forhold løbende evalueres af revisionscheferne. Det er vigtigt i denne proces, også at overveje formålet med den interne revision og de kompetencer, der er til rådighed. Hvis det vurderes, at det vil skabe større værdi for virksomheden, at den interne revision er mere orienteret mod operationelle revisioner end finansielle, er det en omfattende proces, der kræver lang tid at implementere. Selvom der er mange ligheder i revisionsmetoden, er det en helt anderledes måde at tænke på og der vil være behov for, at supplere med et andre typer af kompetencer. Det er derfor vigtigt, at være på forkant med udviklingen.

4.0 Andre forhold

Code of Ethics

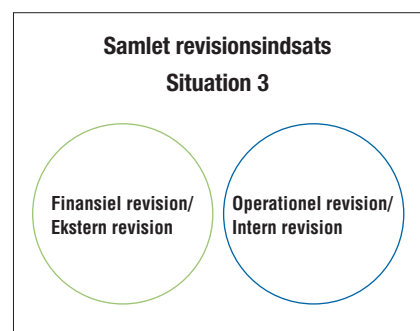
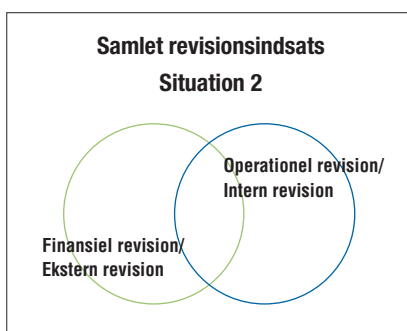
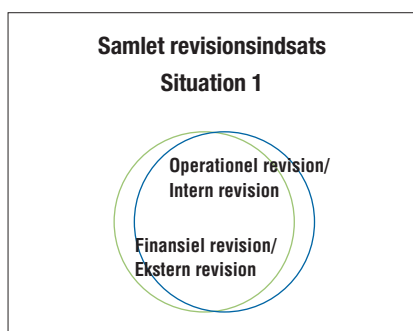
I Code of ethics udstedt af The Institute of Internal Auditors stilles der følgende principper som de interne revisorer skal leve op til:

- Jobbet skal udføres med høj grad af integritet
- Skal bibeholde sin objektivitet og ikke stille sig selv i en position hvor den kan trues
- Værne om sin tavshedspligt
- Have de rette kompetencer til at kunne udføre revisionen

Disse principper afviger ikke fra de krav der er til de eksterne revisorer.

Uafhængighed

Både IIA’erne og ISA’erne kræver at revisor skal være uafhængig. Selvom det grundlæggende krav er ens er der forskel i uafhængigheden mellem den interne og eksterne revisor. Det må der nødvendigvis være, eftersom den eksterne revision vælges af generalforsamlingen og den interne revision



ansættes af bestyrelsen. Derudover der forskel på, om du er ansat i samme selskab eller om du kommer udefra. Uafhængighedsbegrebet for den interne revision er hæftet op på uafhængigheden til den daglige ledelse. IIA standarderne stiller krav om, at den interne revision skal rapportere til et niveau i ledelsen, der sikrer at den interne revision kan leve op til dens ansvar. Dette sikres bedst ved, at den interne revision rapporterer direkte til bestyrelsen. Uanset den organisatoriske placering er uafhængighed noget, der skal administreres individuelt af den enkelte revisor. Det er kun den enkelte revisor, der ved om han/hun er sat i en position hvor han/hun ikke kan konkludere og rapportere uden at blive påvirket i en bestemt retning. Såfremt en sådanne situation opstår, skal der opsættes nogle safeguards og eventuelt rapportering til bestyrelsen om, at der er visse arbejdshandlinger, der ikke kan foretages.

Det kan være en god idé at den interne revision har regler for tvungen rotation i revisionsansvar. Hvis en revisor har revideret i samme område i mange år, kan dette sløre objektiviteten og det kan være godt at få nye input i revisionen. Hvis antallet af medarbejdere umuliggør rotation, kan der evt. laves aftaler med den eksterne revision.

Planlægning - risikovurdering

IIA standard 2010 omhandler planlægningen af revisionen. Det fremgår heraf at der skal opstilles en risikobaseret revisionsplan, der viser hvordan den interne revisions indsats er prioriteret i forhold til virksomhedens målsætninger. Dette formål er væsentligt anderledes end den målsætning der opstilles i ISA'erne, hvilket kan henføres til de forskellige overordnede formål, der er med revisionen.

Den operationelle revisions formål er langt bredere og det gør planlægning af den årlige revisionsindsats mere kompliceret. Det er derfor ofte en meget ressourcerelevende indsats, der skal til for at få planen på plads.

Intern kvalitetssikring

IIA'erne stiller krav om der er foretages løbende intern kvalitetssikring af, at de udførte revisionsarbejder foretages i overensstemmelse med standarderne. Derudover kræves det, at der hvert 5. år foretages en sådanne evaluering af en ekstern part. Denne ekstern part skal være godkendt hertil og kan f.eks. være eksterne revisorer eller The Institute og Internal Auditors. Overholdes disse regler ikke, må den interne revision ikke henvises til at arbejdet er udført i henhold til IIA standarderne.

Lignende regler om kvalitetssikringssystemer kendes fra ISA'erne. I Danmark er den løbende kvalitetssikring noget mere omfattende for de eksterne revisorer end de interne revisorer. Bl.a. har de eksterne revisorer udover de firmabaserede gennemgange også et foreningsbaseret program. Der er ikke et lignende foreningsbaseret program for de interne revisorer.

Omfanget af påkrævet kvalitetssikring, er ikke et emne for denne artikel, men dog vil jeg tillade mig at henlede opmærksomheden på vigtigheden af løbende at overvåge kvaliteten. I nogle revisionsafdelinger kan den løbende kvalitetssikring i de enkelte revisionsprojekter være nok i kombination med ekstern revisions gennemgang af projekterne. Derudover er der også en række krav jf. ISA 610, der skal være opfyldt, for at ekstern revision kan gøre brug af intern revisions arbejde, herunder uafhængighed og kompetencer. Men i andre interne revisioner, er det nødvendigvis ikke nok med dette. I de større interne revisioner, kan der være behov for en mere struktureret overvågning af kvaliteten, særligt der hvor der foretages meget operationel revision.

5.0 Gode ideer til at arbejde videre med standarderne?

Som nævnt er ISA'erne noget mere detaljerede end IIA'erne og det kan virke som en stor mængde læsestof at skulle igennem dem alle. Jeg vil foreslå at starte med at læse ISA 315 og 330.

ISA 315 indeholder bl.a. en rigtig god beskrivelse af risikovurderingshandlinger der foretages i forbindelse med planlægningen og skelnen mellem risici for væsentlige fejl og øvrige risici.

ISA 330 beskriver planlægningen af de handlinger, revisor skal foretage for at afdække de identificerede risici. Standarden omtaler bl.a., at de identificerede risici skal henføres til de relevante revisionsmål. Revisionsmålsbegrebet bruges ikke i IIA'erne. Dette skyldes at revisionsmålene er hæftet op forhold i relation til den eksterne årsrapport. Det betyder ikke, at revisionsmålene ikke er relevante f.eks. er revisionsmålene fuldstændighed og nøjagtighed relevant i rigtig mange operationelle såvel som finansielle revisioner. IIA'erne omtaler, at der skal opstilles nogle kriterier, som det revideres skal holdes op imod.

IIA'er er mere overskuelige og det kan kun varmt anbefales at disse læses af den interne revision.

Der er meget god guidance at få i begge sæt af standarder uanset hvilken type revision den interne revision primært bruger tiden på.

6.0 Konklusion

IIA-standarderne og ISA-standarderne er forskellige i omfang og detaljeringsgrad. Men begge sæt af standarder har sit afsæt i COSO og dybest set afdækker de den samme overordnede proces. Revisionsprocessen og formålet med at gennemføre revisionen vil ofte være ens hvad enten du foretager en finansiel revision eller en operationel revision. Men, det reviderede afviger væsentligt fra hinanden. Den finansielle revision dækker et veldefineret afgrænset område med en klare referenceramme, hvor den operationelle revision dækker områder, der ofte er meget mere uklare mht. regelsæt og best practice.

Selvom standarderne dække forskelle typer af revisionsdiscipliner, mener jeg ikke, det ene sæt af standarder udelukker det andet sæt. Det er min overbevisning, at den bedst fungerende

interne revision forstår og bruger begge sæt af standarder i det daglige arbejde. På den måde kan den interne revision bedst samarbejde med bestyrelsen, den daglige ledelse og de eksterne revisorer, som er meget væsentlige stakeholders for den interne revision. Det er ikke sikkert man kan bruge alt hvad der står i ISA'erne, men der er ingen grund til at afvise dem, blot fordi de kun omhandler den finansielle revision. Der er meget god guidance i standarderne om grundlæggende revisionsmæssige forhold, som med fordel kan overføres til den operationelle revision og interne revision. Omvendt skal du ikke afvise IIA standarderne, blot fordi du primært foretager finansiel revision og som udgangspunkt mener, at når du har stor forståelse for ISA standarderne så forstår du også IIA'erne. Det er nødvendigvis ikke korrekt, for IIA'erne dækker andre typer af revisioner. Der er meget god guidance i, hvorledes den interne revision kan tilføre værdi, udover ved revision af den finansielle årsrapport. Jeg kan derfor kun anbefale at læse begge sæt standarder. Hvem ved? Måske bliver du inspireret til at gøre tingene lidt anderledes til gavn for dig og din virksomhed.



Co-sourcing – er det relevant for din Interne Revisionsfunktion?



*Af Regional Chief Auditor
Dorthe Tolborg, Codan*

Forventningerne til Intern Revision er høje.

Lovgiver, Finanstilsyn, den enkelte virksomhed, som har en Intern Revision, og ikke mindst Intern Revision funktionen selv stiller høje krav til både omfang og kvalitet af det udførte arbejde af Intern Revision.

I nogle tilfælde vil Intern Revision – eventuelt sammen med Revisionskomiteen/Bestyrelsen - vurdere, at det kan være fordelagtigt at indgå en strategisk samarbejdsaftale med en ekstern samarbejdspartner.

En strategisk samarbejdsaftale – en co-sourcing aftale - med en ekstern samarbejdspartner kan være relevant for Intern Revision m.fl. at overveje i forskellige situationer – hvoraf nogle kan være:

- Intern Revision er nyligt etableret, og der vil indledningsvist være et behov for større ressource indsats, end når funktionen er etableret og kan karakteriseres som værende i 'business as usual' situation,
- Det er strategisk valgt ikke at have alle relevante kompetencer repræsenteret i det team, som udgør Intern Revision. Eksempler på kompetenceområder: Skat og afgifter, aktuarviden og matematik, IT & change, ligesom der kan være andre områder, hvor det er besluttet ikke at opretholde og udvikle specifikke kompetencer i Intern Revision teamet,
- I nogle perioder kan der være spidsbelastninger, sygdom eller orlov, som indebærer, at Intern Revision midlertidigt er underbemandet, eller
- Anvendelse af 'Gæsterevisorer' - som behandlet i en anden artikel offentliggjort på foreningens hjemmeside - anses ikke for helt/delvist at være en mulighed for anvendelse af Intern Revision.

Et af de primære mål med en co-sourcing aftale er for den Interne Revisions funktion at sikre sig adgang til den ønskede

kapacitet. Et andet mål kan være at opnå adgang til de specialiserede kompetencer, som fra tid til anden vil være nødvendige i en given situation.

I situationer, hvor Intern Revision vælger at anvende co-sourcing i udstrakt grad vil dette alt andet lige indebære, at fokus for ledelsen af Intern Revision flyttes fra en ledelsesopgave rettet mod et antal medarbejdere i Intern Revision til styring af et samarbejde med den eksterne samarbejdspartner.

Dette bør samtidigt – alt andet lige – indebære, at ledelsen af Intern Revision opnår mulighed for arbejde mere strategisk og dermed mere langsigtet med udviklingen af Intern Revision funktionen.

Uafhængighed og kompetencer

Som i mange andre situationer vil det være nødvendigt for Intern Revision at sikre sig, at den eksterne samarbejdspartner, som man ønsker at indgå en strategisk co-sourcing kontrakt med, er uafhængig af den virksomhed, som vil være genstand for den interne revision.

Samtidig må den eksterne samarbejdspartner være sig bevidst om, at denne på kort sigt efter at have leveret co-sourcing ydelser til en given virksomhed næppe vil være i stand til som ekstern revisor at foretage revision af de områder, hvor der er leveret co-sourcing ydelser. Med andre ord – det skal sikres, at den valgte co-sourcing partner ikke bringes/bringer sig i en situation, hvor denne kommer til at foretage revision af eget udført arbejde.

At den valgte co-sourcing partner skal sikres at have de nødvendige kompetencer til at kunne udføre den krævede revision er vel nærmest at betragte som en selvfølge, men under alle omstændigheder er det et væsentligt element for Intern Revision at forholde sig til i løbet af den proces, hvor valg af partner foretages.

Praktiske forhold ved anvendelse af strategiske co-sourcing kontrakter

En rammeaftale vil typisk regulere samarbejdet imellem de to parter. Af rammeaftalen vil fremgå vilkår for samarbejdet, som udover honorarsatser også regulerer forhold som:

- Intern Revisions ansvar for at fastlægge scope for det arbejde, som co-sourcing partneren skal udføre,
- Co-sourcing partnerens ansvar for at udføre sit arbejde i overensstemmelse med de standarder, som er udstedt af

Institute of Internal Auditors (IIA) – herunder IIAs etiske retningslinier,

- I det omfang, det er muligt og relevant, bør co-sourcing partneren bidrage til størst mulig videnoverførsel til Intern Revision under udførelsen af deres arbejde. Hermed bidrages til løbende udvikling af Intern Revision, men det sikrer også, at Intern Revision efterfølgende har mulighed for at kunne foretage opfølgende arbejder på de områder, hvor arbejdet som udgangspunkt er udført af co-sourcing partneren og i det hele taget bliver i stand til at kunne indgå i en dialog med virksomheden på et relevant niveau om det reviderede område, og
- Kvalitetssikrings- og rapporteringsprocedurer.

Der vil løbende være behov for fastlæggelse af scope og budget for de enkelte opgaver, der skal løses, overvågning af den leverende kvalitet samt løbende budgetopfølgning. For at sikre så effektiv styring som muligt – dels hos Intern Revision men også hos co-sourcing partneren, vil det ofte være

hensigtsmæssigt at have identificeret personer, som er ‘Single point of contact’ dels hos Intern Revision men også hos co-sourcing partneren. Disse vil da have ansvaret for at sikre, at der er en kontinuer og effektiv kommunikationsproces.

Af praktiske og effektivitetsmæssige hensyn kan det være relevant - i tillæg til rammeaftalen – at aftale et fast skema, som udfyldes med relevante informationer af såvel Intern Revision som co-sourcing partner i forbindelse med hver enkelt rekvisition af arbejde hos co-sourcing partneren. På den måde sikrer man sig, at der er klarhed om den enkelte leverances indhold – herunder omfang, tidsmæssig gennemførelse, bemanning, Intern Revisions involvering, rapportering og pris.

Afslutning

Ovenstående er tænkt som et indlæg til en debat om Intern Revisions muligheder for at indgå co-sourcing aftaler med en ekstern leverandør.



Nye medlemmer i IIA fra 28.8.2012 – 6.12.2012

Jyske Bank

Kenneth Dencker Petersen
Lenette Guldberg Kobæk
Tom Bøge Olesen

Nordea

Heinrich Nyby Ringsgart

Beierholm

Jan Hansen

Deloitte

Ida Fallesen
Jacob Andersen

Sparekassen Himmerland

Ulla Krogholm

BDO

Peter Rasborg

PwC

Ridana Kacanja
Joannes Buckens
Anders Baumbach
Henrik Jensen

Danske Bank

Jesper With

ISS

Filip Hersbøll

Forsvarsministeriet

John Terp

Novo Nordisk

Jannie Holm

Saxo Bank

Pablo Imaz

”Bagsmækken”

Oplysninger om Foreningen af Interne Revisorer

Foreningens adresse:

Danske Bank
Foreningen af Interne Revisorer (IIA)
c/o Revisionschef Jens Peter Thomassen
Intern revision
Holmens Kanal 2-12
1092 København K

CVR nr. 73954215

Foreningen af Interne Revisorers bestyrelse har følgende sammensætning:

Formand

Revisionschef Jens Peter Thomassen,
Danske Bank
☎ 45 12 77 01
e-mail: Jens.Peter.Thomassen@danskebank.dk

Næstformand

Regional Chief Auditor, Dorthe Tolborg
Codan
☎ 33 55 34 59
e-mail: dtg@codan.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 Vibeke Aggerholm,
Carlsberg Breweries
☎ 33 27 12 26
e-mail: vibeke.aggerholm@carlsberg.com

Vicerevisionschef Kim Stormly Hansen
Nykredit
☎ 44 55 93 17
e-mail: ksh@nykredit.dk

Professor Lars Kiertzner,
CBS (Copenhagen Business School)
☎ 38 15 23 48
e-mail: lk.acc@cbs.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 på: www.iaa.dk eller

Dorte Dreieø

☎ 44 55 93 07
e-mail: ddh@nykredit.dk

Jobannoncer

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

Annoncer bringes kun i INFO, såfremt der er plads hertil. Annoncedkast sendes til redaktionens adresse jf. side 1.

Eksamen

Nærmere oplysninger om CIA-, CGAP-, CCSA- og CFSA-eksamen kan fås på IIA's internationale hjemmeside: www.theiaa.org eller ved kontakt til:
Anette Kauffmann Laursen,
☎ 33 33 41 33
e-mail: anette.laursen@nordea.com

