

INFO

Foreningen af Interne Revisorer

Nummer 56 | Maj 2014 | 19. årgang

*Kundetilfredshedsundersøgelser
af interne revisionsafdelinger*

Revisionsplanlægning i ikke-finansielle virksomheder

Certificering af revisorer

Hvad betyder den nye certifice-
ringsordning og hvilke konse-
kvenser får den ?

Kreditrisikomodeller

Hvad er best practice inden-
for revision og risikostyring
af kreditrisikomodeller ?

Begrebet "Væsentlighed" • Intern Revision i Københavns Kommune

INFOs redaktion

Ansvarshavende redaktør

Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther
Alm. Brand
☎ 35 47 78 97 ✉ abrpe@almbrand.dk

Øvrig redaktion

Afdelingsdirektør Lars Geisler
Nykredit
☎ 44 55 93 08 ✉ lage@nykredit.dk

Head of Quality Assurance and Development
Lars Maagaard
Nordea
☎ 33 33 15 48 ✉ lars.maagaard@nordea.com

Revisionschef Louise Claudi Nørregaard
PensionDanmark
☎ 33 74 80 13 ✉ lcn@pension.dk

Senior Group Internal Auditor Dan Otzen
ISS World Services A/S
☎ 38 17 64 03 ✉ Dan.Otzen@group.issworld.com

Deputy Chief Audit Executive
Birgitte Rousing Svenningsen
Saxo Bank
☎ 39 77 41 30 ✉ bsv@saxobank.com

Specialkonsulent John Terp
Forsvarsministeriets Interne Revision
☎ 72 44 47 63 ✉ fir-ter@mil.dk

Næste nummer

INFO 57 udkommer i september 2014.
ISSN: 1903-7341 (Elektronisk version).

Indlæg til INFO

Artikler i INFO påskønnes med en vingave.

Forsidefoto

Ole Svenningsen

Redaktionens adresse

Alm. Brand A/S
Foreningen af Interne Revisorer (IIA)
Att: Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther
Midtermolen 7
2100 København Ø.

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

Indhold

Leder	3
Certificering af revisorer i kreditinstitutter og forsikringsvirksomheder	5
Revision og risikostyring af kreditrisikomodeller	9
Intern Revision i Københavns Kommune.....	13
Kundetilfredshedsundersøgelser af interne revisionsafdelinger	16
Magten over begrebet "Væsentlighed" i teori og praksis.....	22
Revisionsplanlægning i ikke-finansielle virksomheder ..	26
Nye medlemmer	30
Uddannelsesaktiviteter	30
Bagsmækken	31

Besøg foreningens hjemmeside:

www.iaa.dk

Leder



Af Poul-Erik Winther, Koncernrevisionschef, Alm. Brand

Uden kunder, ingen forretning! Det er en meget enkel, økonomisk grundsætning. Hvordan forholder det sig så for interne revisorer i dagens Danmark? INFO har taget temperaturen på en række interne revisionsafdelingers holdninger til kunder og kundetilfredshed lige nu.

Der er ikke noget nyt i at forholde sig til kundetilfredshed, men i tider med stadig stigende konkurrence, blandt andet konkurrerende produkter, der meget hurtigt kan lægge sig tæt op ad virksomhedens ellers så unikke produkter, er der behov for på anden vis at være unik, set med kundernes øjne.

En helt afgørende overvejelse forud for en kundetilfredshedsundersøgelse er spørgsmålet: Hvem er vores kunde? Svaret er bestemt ikke entydigt. I artiklen er der en række praktiske eksempler på kundetilfredshedsundersøgelser, hvor også kundegrupperne defineres. Og der er tale om et meget bredt spekter af kunder, hvoraf flere kundegrupper kan have ret forskelligartede behov for revisionsydelse.

Der er også gode eksempler på, hvordan resultatet af undersøgelserne anvendes. Et tal på en skala giver i sig selv ikke særlig stor værdi, men kan indgå i KPI'er eller anden opfølgning på strategiske mål. Kundetilfredshedsundersøgelser bliver i flere virksomheder anvendt som et væsentligt værktøj til at forbedre den interne revisionsydelse og dermed sikre, at den interne revision agerer på et højt professionelt niveau, hvor der også fremadrettet er efterspørgsel efter vores ydelser.

Uanset om vi til daglig arbejder i en finansiel virksomhed, industri/service eller offentlig revision, så kan erfaringerne og eksemplerne i vid udstrækning anvendes på tværs af sektorerne.

Og apropos sektorer bringer INFO to artikler, dels "Intern revision i Københavns Kommune, dels "Revisionsplanlægning i ikke-finansielle virksomheder", der beskriver de udfordringer, den interne revision står overfor, når funktionen ikke er baseret på krav i lovgivning. Artiklerne un-

derstreger vigtigheden af den interne revisions værdiskabelse for virksomheden og især, at der sikres selvstændig værdiskabelse, der ikke kan repliceres af eksterne leverandører. Forudsætninger herfor er forståelse af virksomhedens/kommunens risikobillede, tilstrækkelige kompetencer (evt. ved in-sourcing), samt organisatorisk placering og referenceramme, der giver størst mulig uafhængighed.

Betragtninger om uafhængighed og kompetencer indgår også i artiklen "Certificering af revisorer i kreditinstitutter og forsikringsvirksomheder". Regelsættet om certificering af revisorer har sit udspring i hændelsesforløbet omkring revisionen af Tønder Banks årsregnskab for 2011. Artiklen gennemgår regelsættets baggrund og indhold. En af konsekvenserne af regelsættet er, at revision af finansielle virksomheder bliver koncentreret omkring betydeligt færre revisionsvirksomheder og personer.

Dette nummer af INFO har endvidere to artikler, som bidrager med faglig inspiration og viden i forhold til revisionsopgaverne.

Væsentlighed er et helt centralt emne inden for revision. Det anvendes ved planlægning, udførelse og rapportering af revisionen og har stor betydning i forhold til vores kommunikation med omverdenen, herunder deres opfattelse af begrebet væsentlighed. Især det sidste adresseres i artiklen "Magten over begrebet "Væsentlighed" i teori og praksis".

Matematiske modeller spiller en stadig større rolle i risikostyring af især markedsrisici og kreditrisici, hvilket stiller meget høje krav til forståelse af modellerne og deres anvendelse. I artiklen "Revision og risikostyring af kreditrisikomodeler" gives en struktureret gennemgang af reglerne for modeludvikling, drift, monitorering og governance-struktur, samt revisionens opgaver knyttet hertil.

God læselyst!

Nyt fra bestyrelsen

Referater fra bestyrelsesmøder lægges på foreningens hjemmeside umiddelbart efter mødernes afholdelse.

Du kan her løbende holde dig opdateret på bestyrelsens arbejde på hjemmesiden under "Nyheder" .

IIA Årskonference 2014



3. juni – 4. juni 2014

**Årskonferencen bliver afholdt i Bella Centeret
Center Boulevard 5, 2300 København S.**

Der er stadig pladser på årskonferencen 2014 på www.ia.dk. Tilmeldingsfristen er forlænget til den **12. maj 2014**.

Temaerne for årskonferencen er **"Etik" og "Kvalitet"**, og det er igen i år lykkedes at engagere en række spændende og inspirerende foredragsholdere, som vil belyse på begreberne Etik og Kvalitet i forskellige perspektiver.

Programmet er bredt sammensat så alle foreningens medlemmer - uanset arbejdsområde - vil kunne drage nytte af de mange inspirerende og varierede foredrag. I lighed med tidligere år vil der på konferencen også være rig mulighed for at udveksle erfaringer med andre interne revisorer og udstillere.

Prisen er 5.500 kr. for hele arrangementet inkl. 1 overnatning på Bella Sky og udflugt til Operaen med spising den 3. juni. Deltagelse på konferencen giver **11 CPE-point**.

Eventuel reservation af overnatning fra den 2. til 3. juni kan aftales direkte med Bella Sky.

Foreningen af Interne Revisorer The Institute of Internal Auditors, Denmark	
Program 3. juni	
08.30 - 09.30	Ankomst og kaffe
09.30 - 09.45	Velkomst og præsentation
09.45 - 10.30	Etik - begreber og referencerammer v/Jacob Birkler, Formand for Det Ethiske Råd
10.45 - 11.30	Etik i corporate governance perspektiv v/Waldemar Schmidt, tidligere CEO ISS og medlem af Nørby-udvalget
11.45 - 12.30	Corporate governance i nødlidende pengeinstitutter v/Henrik Bjerre Nielsen, Adm. Direktør i Finansielt Stabilitet
13.15 - 14.00	Ekstern revisions perspektiv på business ethics v/Finn Meyer, statsautoriseret revisor, partner KPMG
14.15 - 15.00	A1-Nyt fra Finanstilsynet v/Mads Mathiassen, Kontorchef, Finanstilsynet B1-Business Ethics audit v/Jannie Holm, Head of Group Internal Audit, Novo Nordisk A/S
15.15 - 16.15	CSR as Aspirational Talk v/Lars Thøger Christensen, Professor, CBS
17.15 - 22.00	Udflugt og middag i Operaen

Foreningen af Interne Revisorer The Institute of Internal Auditors, Denmark	
Program 4. juni	
09.15 - 10.00	Quality Defined v/ Alfredo Dautzenberg, Institute of Internal Auditors
10.15 - 11.00	External Quality Assessment processen v/Group Internal Audit, DONG Energy Oil & Gas A/S
11.15 - 12.00	Generalforsamling
13.00-13.45	Samarbejde ekstern/intern revision i perspektiv af ekstern revisions egenkontrol v/Jan Bo Hansen, statsautoriseret revisor, partner, Deloitte
14.00 - 15.00	Regulatory Assessment of Internal Audit v/Ragveer Brar, Prudential Regulatory Authority
15.15-16.15	Livskvalitet er også kvalitet! v/B.S. Christiansen, jægersoldat, sikkerhedsekspert og coach

Certificering af revisorer i kreditinstitutter og forsikringsvirksomheder



Af Anders Duedahl-Olesen, statsautoriseret revisor, certificeret af Finanstilsynet til at påtage årsregnskaber for kreditinstitutter og Henrik Barner Christiansen, statsautoriseret revisor, certificeret af Finanstilsynet til at påtage årsregnskaber for kreditinstitutter og forsikringsselskaber

Indledning

Fra og med årsregnskaberne for 2014 stilles der krav om, at underskrivende revisorer i kreditinstitutter og forsikringsvirksomheder skal være certificeret af Finanstilsynet.

En ændring af lov om finansiel virksomhed i 2013 medførte, at underskrivende revisorer i kreditinstitutter og forsikringsselskaber fremadrettet skal certificeres af Finanstilsynet til den type af virksomhed, som den pågældende skal påtage. De omfattede finansielle virksomheder er kreditinstitutter (pengeinstitutter og realkreditinstitutter) og forsikringsselskaber (livselskaber, skadeselskaber og tværgående pensionskasser).

Der indføres to forskellige certificeringsordninger for henholdsvis kreditinstitutterne og forsikringsselskaberne. Såfremt et koncernregnskab dækker begge virksomhedstyper, skal revisor være certificeret til begge virksomhedstyper eller sammen med en medunderskriver opfylde certificeringskravene til begge virksomhedstyper.

Baggrund

Erhvervsstyrelsen undersøgte i foråret 2013 revisionen af Tønder Banks årsregnskab for 2011 og fandt, at revisor havde udvist grundlæggende mangel på professionel skepsis og ikke haft grundlag for at afgive en blank revisionspåtegning. Heraf fremgik det blandt andet, at det var en skærpene omstændighed, at revisor systematisk havde undladt at dokumentere en kritisk revision tilstrækkeligt og afgav en blank revisionspåtegning i en tid, hvor der var store problemer i pengeinstitutsektoren og generelt fokus på pengeinstitutternes økonomi og soliditet. Undersøgelsen må opfattes som et partsindlæg, og

Erhvervsstyrelsen har indbragt revisor for Revisornævnet, der uafhængigt skal vurdere revisionen. Revisornævnet har ikke truffet afgørelse i sagen endnu.

Sagen om Tønder Bank medførte, at der fra politisk side opstod et krav om "opstramning" af reglerne og om at sikre en høj kvalitet i revisionen af de finansielle virksomheder med henblik på at medvirke til at opretholde tilliden til den finansielle sektor. FSR - danske revisorer stillede sig fra starten positivt over for, at der blev stillet særlige krav til revisorer i finansielle virksomheder, og også i udlandet, eksempelvis Sverige, har man indført særlige krav.

Spørgsmålet er, om de nye certificeringskrav til enhver tid vil sikre mod, at der begås fejl i forbindelse med revision af de finansielle virksomheder.

Vi forventer, at kravene medfører en koncentration af revisorer, der kan underskrive revisionspåtegninger for kreditinstitutter og forsikringsselskaber. Det vil i sig selv medvirke til at styrke det faglige miljø og medføre endnu mere fokuserede revisorer i de finansielle virksomheder.

Tildeling af certificering baserer sig væsentligst på erfaring (debiterbare timer) opnået som underskrivende eller ledende revisor i finansielle virksomheder, men vil erfaringskravet i sig selv sikre, at den nødvendige objektivitet og integritet til enhver tid er til stede?

Objektivitet og integritet kan blandt andet opnås via de enkelte revisionsfirmaers politikker og faktiske handlinger og gennem en reel og rettidig *second partner*-gennemgang af revisionsopgaven. Sidstnævnte er et vigtigt led i, at revisor ikke bliver "sneblind" i forhold til de væsentlige risikoområder, som den virksomhed, der revideres, står over for. Vores praktiske erfaring er, at de enkelte revisionsfirmaer ikke nødvendigvis har ens tilgang hertil. Der er ikke i certificeringsreglerne stillet særlige krav til revisionsfirmaernes kvalitetsstyring eller lignende.

“ Vi forventer, at kravene medfører en koncentration af revisorer, der kan underskrive revisionspåtegninger for kreditinstitutter og forsikringsselskaber. Det vil i sig selv medvirke til at styrke det faglige miljø og medføre endnu mere fokuserede revisorer i de finansielle virksomheder. ”

Finanstilsynet forventer, at man på hjemmesiden vil offentliggøre en oversigt over de certificerede revisorer, ligesom det for den enkelte revisor kan ses i Revireg, at man har opnået Finanstilsynets certificering.

Betingelser for opnåelse og opretholdelse af certificering

De nærmere krav til certificering og efteruddannelse er fastlagt af Finanstilsynet i henholdsvis bekendtgørelse nr. 1379 af 10. december 2013 om Finanstilsynets certificering af statsautoriserede revisorer og bekendtgørelse nr. 1406 af 11. december 2013 om obligatorisk efteruddannelse af godkendte revisorer.

De nye regler om certificering indebærer i hovedtræk:

- Krav om et fastsat antal timers erfaring med revision og rådgivning af finansielle virksomheder, hvoraf en andel af timerne skal vedrøre revision af den pågældende type af finansiell virksomhed
- Krav om et fastsat antal timers efteruddannelse inden for emner i relation til finansielle virksomheder
- Finanstilsynet tildeler certificering og har også mulighed for at fratage en certificering, såfremt Finanstilsynet finder, at en revisor ikke forventes at kunne varetage hvervet på betryggende vis som følge af en verserende eller afgjort sag ved Revisornævnet eller revisors adfærd i øvrigt.

Erfaringskrav

For at opnå certificering skal den underskrivende revisor ansøge Finanstilsynet om at blive certificeret. Det revisionsfirma, som vælges af generalforsamlingen som revisor for et kreditinstitut eller en forsikringsvirksomhed, skal sikre, at der i forbindelse med valget udpeges en eller flere certificerede revisorer til at påtage årsregnskabet. Såfremt en revisor modtager personligt valg, skal denne være certificeret på generalforsamlingstidspunktet.

For at opnå Finanstilsynets certificering skal revisor kunne dokumentere, at denne har beskæftiget sig med ydelser til finansielle virksomheder i mindst 1.500 timer inden for de seneste 5 år, hvoraf mindst 1.000 timer skal vedrøre revisionsydelser til den type virksomhed, revisoren ønsker at blive certificeret til. Timerne skal være udført efter bestået eksamen som statsautoriseret revisor.

De pågældende timer med revisionsydelser skal desuden være opnået hos mindst 3 virksomheder af den type, revisoren ønsker at blive certificeret til. Heraf skal mindst 50 % desuden være udført enten som underskrivende revisor eller som leder af et revisionsteam. Ledere af revisionsteamet omfatter de statsautoriserede revisorer, der udfører ledelsesfunktioner over for revisionsteamet i

samarbejde med den/de underskrivende revisor(er).

For at sikre, at der umiddelbart kan certificeres et tilstrækkeligt antal revisorer, vil der være en 3-årig indfasning. For at opnå certificering til at påtage årsregnskaber for 2014 vil kravene således udgøre 40% af de fastsatte timekrav, hvorved revisor skal kunne dokumentere at have beskæftiget sig med ydelser til finansielle virksomheder i mindst 600 timer inden for de seneste 5 år, hvoraf mindst 400 timer skal vedrøre revisionsydelser. For 2015 og 2016 udgør kravene henholdsvis 60% og 80 % af det fastsatte timekrav på 1.000/1.500 timer.

Ønsker en revisor at opnå certificering til begge virksomhedstyper, skal denne kunne dokumentere at have udført 1.000 timer inden for en periode på 5 år med revisionsydelser til virksomheder inden for hver type, som denne søger om certificering til. Indfasningsreglerne fungerer efter samme principper, såfremt der ansøges til begge virksomhedstyper.

Efteruddannelse

I tilknytning til de fastsatte timekrav indføres udvidede efteruddannelseskrav. Der stilles krav om, at underskrivende revisorer skal gennemføre en efteruddannelse på minimum 60 timer inden for en række givne branchespecifikke emner over en tre-årig periode i tillæg til de eksisterende efteruddannelseskrav, der gælder for statsautoriserede revisorer. Således vil det samlede efteruddannelseskrav for revisorer, der er certificeret til at revidere kreditinstitutter eller forsikringsvirksomheder udgøre mindst 180 timer over en tre-årig periode. For revisorer, der ønsker certificering til begge virksomhedstyper, udgør det samlede efteruddannelseskrav mindst 210 timer, idet 30 af de supplerende efteruddannelses timer kan have en mere generel karakter, såsom indholdet af lov om finansiell virksomhed og revisionsbekendtgørelsen.

Dispensationsmulighed

Finanstilsynet har mulighed for, i særlige tilfælde, at certificere en revisor på grundlag af anden relevant erfaring, selvom de krævede timetal m.v. ikke fuldt ud er opfyldt. Dette gælder f.eks. ved erhvervs erfaring med revision af udenlandske finansielle virksomheder. Finanstilsynets praksis for tildeling af dispensationer er selvsagt endnu ikke fastlagt, men det er vores håb, at Finanstilsynet vil fastlægge en fornuftig og bred praksis for tildeling af dispensationer.

Tilsyn

For at kunne opretholde certificering skal revisor på ethvert tidspunkt fortsat kunne opfylde kravene til debiterbare timer og udførte revisionsydelser inden for de seneste 5 år. Herudover skal efteruddannelseskravet løbende

være opfyldt.

En opnået certificering vil være gældende, indtil den pågældende revisor meddeler Finanstilsynet, at vedkommende ikke længere opfylder kravene, at vedkommende ikke længere ønsker at være certificeret, eller at revisor fratages certificeringen af Finanstilsynet.

En revisor, som har opnået certificering, har således pligt til uden ugrundet ophold at meddele Finanstilsynet, hvis denne bliver indbragt for eller får en kendelse fra Revisornævnet, eller revisor pålægges strafansvar for overtrædelse af straffeloven, den finansielle lovgivning eller anden relevant lovgivning. Herudover har revisor pligt til at meddele Finanstilsynet, hvis denne ikke længere opfylder betingelserne om antal debiterbare timer eller efteruddannelseskra- vet.

Finanstilsynet vil løbende føre tilsyn med, at revisor opfylder betingelserne for opretholdelse af certificeringen, og Finanstilsynet vil fratage en revisor certificeringen, såfremt denne ikke kan dokumentere opfyldelse af kriterierne for at opretholde certificeringen. Dette er bl.a. begrundet i hensynet til opretholdelse af tilliden til den finansielle sektor.

Som en del af tilsynet vil blandt andet indgå kontrol af, hvorvidt en revisor har eller har haft en sag ved Revisornævnet, er blevet pålagt strafansvar for overtrædelse af relevant lovgivning eller i øvrigt har udvist en adfærd, der giver grund til at antage, at revisor ikke vil varetage hvervet på betryggende vis.

Branchemæssige overvejelser

Vi forventer, at de kommende regler vil medføre en yderligere specialisering af revisorer i finansielle virksomheder, særligt som følge af de nye erfaringskrav og de øgede efteruddannelseskrav. For at kunne opfylde de fastsatte erfaringskrav og efteruddannelseskrav vil det derfor i visse tilfælde kræve, at de revisorer, som ønsker certificering, mere målrettet skal anvende deres tid på revision af finansielle virksomheder og skal opnå en kritisk masse for at kunne opnå og vedligeholde det krævede antal debiterbare timer.

Foranstående skal også ses i sammenhæng med udviklingen i antallet af pengeinstitutter. I begyndelsen af 90'erne var der således omkring 220, aktuelt er der ca. 85, og ved løbende overtagelser og fusioner bliver der fortsat færre.

Revisionen af finansielle virksomheder organiseres blandt andet med henblik på at opfylde lovgivningens krav til kvalitet og omkostningseffektivitet. Det er således, som

ved alle øvrige revisionsopgaver, den underskrivende revisors opgave at styre og kvalitetssikre det revisionsarbejde, der udføres af medarbejdere og specialister med den rette erfaring og specialistviden. Denne organisering med revisormedarbejdere med relevant erfaring og særligt uddannede specialister, som f.eks. aktuarer, og specialister inden for solvens, risikostyring, it-sikkerhed, skat, værdiansættelse og regnskabsmæssige forhold m.v., er særligt nødvendig for at kunne opretholde tilstrækkelig kvalitet og omkostningseffektivitet i revisionsarbejdet. En stor del af arbejdet udføres dermed ikke af den underskrivende revisor, men under dennes ledelse, styring og kvalitetssikring. Herudover anvendes ved revision af finansielle virksomheder i væsentligt omfang arbejde udført af interne revisionsfunktioner, hvilket yderligere reducerer tidsforbruget for de underskrivende revisorer.

På baggrund af de indførte krav må det derfor formodes, at kun relativt få revisorer i Danmark i praksis vil kunne opfylde de fastsatte krav, særligt efter indfasningens udløb.

Certificeringskravene må derfor forventes at medføre, at nogle revisionsfirmaer som følge af de skærpede krav vil fravælge forretningsområdet, mens andre revisionsfirmaer vil fokusere endnu mere herpå, idet kritisk masse vil være nødvendig for det enkelte revisionsfirma fremadrettet. FSR - danske revisorer har bemærket i sit hørings- svar, at reglerne ikke kan udelukkes at få negative konsekvenser for effektiviteten ved tilrettelæggelsen og udførelsen af revisionen i de omfattede finansielle virksomheder.

Afslutning

De nye certificeringsregler hilses generelt velkommen. Vi er dog af den generelle opfattelse, at kvaliteten ved tilrettelæggelsen og udførelsen af revisionen af danske finansielle virksomheder er og har været tilfredsstillende.

Enkelte sager kan selvfølgelig efter nærmere undersøgelse og vurdering vise sig utilstrækkeligt dokumenterede eller fejlvurderede, men vi er generelt modstandere af, at der lovgives ud fra enkeltsager. Dette særligt for finansielle virksomheder, da lovgivningen i forvejen indeholder instrumenter til at håndtere utilfredsstillende revision/revisorer.

“ På baggrund af de indførte krav må det derfor formodes, at kun relativt få revisorer i Danmark i praksis vil kunne opfylde de fastsatte krav, særligt efter indfasningens udløb. ”


Det vurderes ikke at være en optimal løsning, at grundlaget for certificering overvejende er et kvantitativt krav om et vist antal debiterbare timer, idet kravet ikke nødvendigvis sikrer, at de mest kvalificerede revisorer kan certificeres. Endvidere vil kravet alt andet lige kunne reducere effektiviteten ved gennemførelsen af revisionen af de omfattede virksomheder.

Certificeringen burde i højere grad baseres på en mere kvalitativ vurdering. Det vil derfor være hensigtsmæssigt, at Finanstilsynet ved fastlæggelse af praksis vil benytte muligheden for at tildele certificering "på andet relevant grundlag" (dispensation) for at muliggøre certificering af velkvalificerede erfarne revisorer baseret på en kvalitativ vurdering, således at ikke-værdiskabende suboptimering i

tilrettelæggelsen og udførelsen af revisionsopgaverne undgås.


FSR - danske revisorer og også andre organisationer har påpeget, at reglerne om fratagelse af en certificering indeholder visse retssikkerhedsmæssige problemer, idet Finanstilsynet kan fratage certificeringer uden forudgående prøvelse ved en uvildig instans. Finanstilsynet har valgt at fastholde reglerne om fratagelse af certificering på baggrund af et hensyn om at kunne opretholde tilliden til den finansielle sektor. Det må dog formodes, at fratagelse af en certificering alene på baggrund af en indbringelse for Revisornævnet eller andre former for formodninger i praksis vil være begrænset.

Vidste du ?

Foreningen har sin egen gruppe på 

Gruppen er kun for IIA medlemmer

På www.iaa.dk er der et link til gruppen



The image shows a LinkedIn login interface. It includes a password field labeled 'Kodeord:' with a masked password, a 'Husk mig' checkbox, and a 'Log ind' button. Below the login fields is a link for 'Glemt kodeord?'. At the bottom of the page, there is a footer with the text 'ersion A A A Hja' and a LinkedIn logo. A red starburst graphic is drawn over the LinkedIn logo in the footer, with a red line pointing from the text 'På www.iaa.dk er der et link til gruppen' to it.

Revision og risikostyring af kreditrisiko-modeller



Af Clara Dyhrberg

Indledning

De seneste år har udviklingen i lovgivningen for kreditinstitutters kapitaldækning åbnet op for større muligheder for en individualiseret og modelbaseret opgørelse af risiko og regulatorisk kapital. Det har ført til, at anvendelsen af interne modeller til opgørelse af forskellige risikotyper fortsat bliver mere udbredt. De større kreditinstitutter har alle i stort omfang taget interne modeller til opgørelse af kredit- og markedsrisiko i anvendelse. Lovgivningen giver tillige mulighed for at anvende interne modeller for operationel risiko og modpartsrisiko til opgørelse af regulatorisk kapital, men anvendelsen af interne modeller på disse risikoområder er fortsat begrænset og anvendes primært til internt brug.

Modeller er simplificerede beskrivelser af virkeligheden. Der er dermed en risiko for, at modellerne ikke giver et retvisende risikobillede, og at der dermed ikke afsættes tilstrækkelig kapital til at imødegå risici, eller at der tages beslutninger på et forkert grundlag.

Der er i litteraturen forskellige definitioner af modelrisiko. I denne artikel tages udgangspunkt i et notat fra Board of Governors of the Federal Reserve System fra 2011 med titlen "Supervisory Guidance on Model Risk Management", hvor følgende to kilder til modelrisiko angives som værende de primære:

- Modellen har fundamentale fejl, som medfører, at modellen producerer unøjagtige resultater set i forhold til modellens formål og planlagte forretningsmæssige anvendelse.
- Modellen bliver anvendt forkert eller uhensigtsmæssigt.

I det følgende beskrives en række af de tiltag, som institutterne bør anvende for at sikre tilstrækkelig styring af modelrisikoen og et betryggende kontrolmiljø. Intern revision skal basere sit arbejde på forrettningens styring af modelrisikoen. Det er – også i denne sammenhæng –

vigtigt at holde sig for øje, at "second line of defense" aktiviteter som udgangspunkt bør udføres af forretningen, og at intern revisions rolle er at være "third line of defense".

Intern revision

Når et institut overgår til anvendelse af interne modeller for kreditrisiko, er der jf. CRR (EU-forordning nr. 575/2013) krav om intern revisions regelmæssige gennemgang af modellerne. Gennemgangen skal omfatte kravene i forordningen. Da modellerne ligger til grund for solvensopgørelsen, er der ligeledes via revisionsbekendtgørelsen krav om revisors gennemgang.

Intern revisions opgave er at vurdere om den samlede styring af modelrisikoen er betryggende og effektiv, herunder kontrolmiljøets evne til at adressere modelrisikoen – for individuelle modeller og for den samlede modelmasse. Der er i lovgivningen – herunder ovennævnte EU-forordning – en række krav, som støtter op om god modelrisikostyring. Disse krav gennemgås ikke eksplicit i denne artikel. I stedet gennemgås, hvad der er god praksis for modelrisikostyring, og hvilke aktiviteter, der bør udføres, så intern revision kan basere sit arbejde på forrettningens risikostyringsaktiviteter.

Intern revision bør verificere, at politikker, forretningsgange og arbejdsbeskrivelser for modeludvikling, drift og validering er fyldestgørende og afspejler den risikoappetit, der er fastsat af ledelsen. Intern revision bør tillige verificere at modelejere, brugere og controllere efterlever disse retningslinjer.

Intern revision bør gennemgå modeludviklingsprocessen, herunder om tilstrækkelige kompetencer, dokumentation og godkendelsesprocedurer er tilstede.

Intern revision bør gennemgå anvendelse af modellen og de systemer, der anvendes til udvikling, drift og validering af modellerne. Såfremt der er begrænsninger på anvendelsen af modellerne, bør kontroller heraf gennemgås.

Der er lovgivningsmæssigt krav om løbende validering af kreditrisikomodeller. Den løbende validering er en central kontrol af modellen og dens anvendelse. Intern revision bør gennemgå valideringsaktiviteterne. Gennemgangen bør omfatte en vurdering af om valideringsaktiviteterne i tilstrækkeligt omfang udfordrer modellerne og adresserer alle relevante aspekter, alternativt om modellerne er underlagt kontroller, der i tilstrækkelig grad kompenserer for svagheder i valideringen. Gennemgangen bør tillige omfatte en vurdering af, om valideringer udføres rettidigt, og om den tilstrækkeligt effektivt fører til opdatering

og ændring af modellerne. Intern revision bør endvidere sikre, at procedurer for opdatering af modeller er klart dokumenterede, og teste, om disse procedurer bliver udført som specificeret.

Endelig bør intern revision vurdere governancestrukturen, herunder om ansvaret for modelrisikostyringen er placeret på tilstrækkeligt højt niveau i organisationen, om der er tilstrækkelig overblik over den samlede modelrisiko, og om governancestrukturen støtter op om tilstrækkelig udfordring af modellerne.

Som altid bør intern revisions anbefalinger dokumenteres og rapporteres til bestyrelsen. Instituttet skal sikre, at intern revision opererer med de rette incitamenter og tilstrækkelig uafhængighed, har de fornødne kompetencer og den rette anseelse og autoritet i organisationen.

Modellernes livscyklus

En models livscyklus - se figur 1 - kan med fordel anvendes til at få en overordnet struktur på revisionsopgaven. Modellen gennemløber 3 faser, for hvilke aktiviteter til mitigering af modelrisiko beskrives herunder.

Først udvikles modellen. Det fastlægges, hvilke faktorer der skal indgå som forklarende variabler, og hvilken form, modellen skal have. Størrelsen af parametre, der indgår i modellen, fastlægges.

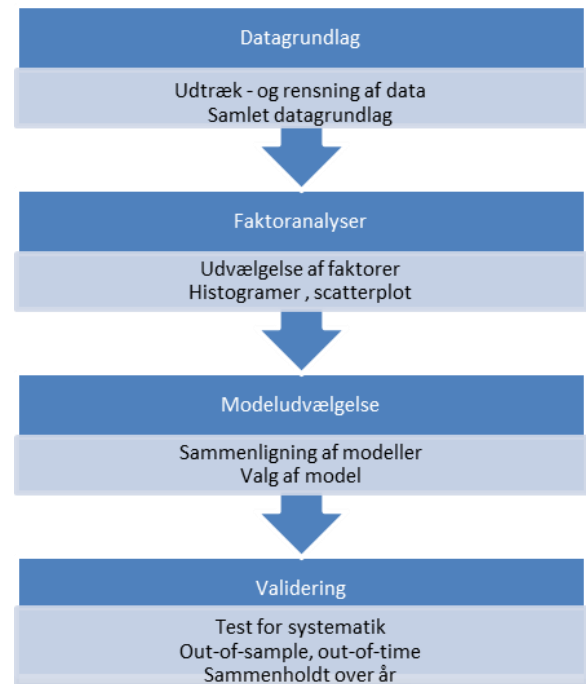
Når modellen er fastlagt, sættes den i drift. Her anvendes modellen til at foretage beregninger på de enkelte eksponeringer. Resultatet af disse beregninger vil indgå i

opgørelse af risikoen.

Modellens resultater og anvendelse skal løbende overvåges. Den løbende validering af modellen er forrettningens kontrol heraf.

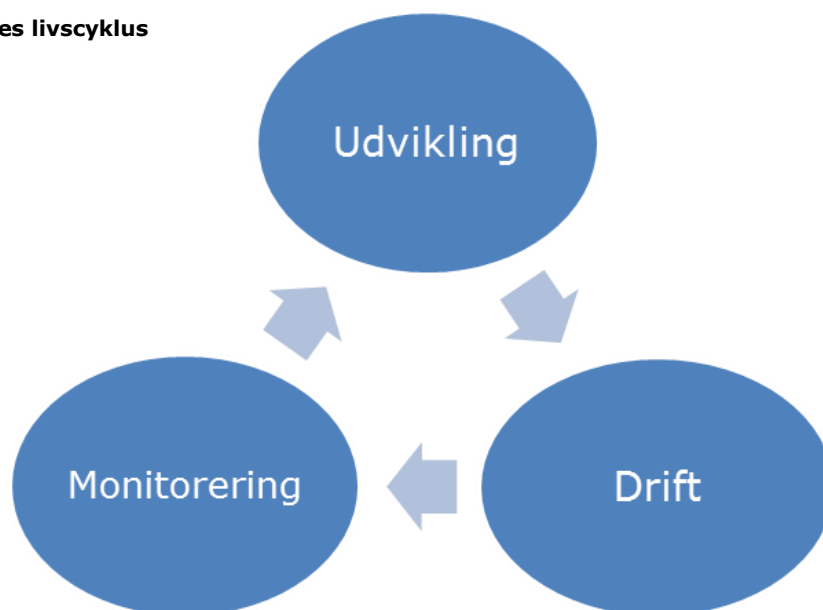
Modeludviklingen

Udviklingen af modellen kan gennemgå en eller flere faser afhængig af modellens kompleksitet. Et eksempel ses herunder:



Kilde: Nykredit

Figur 1: Modellernes livscyklus



Kilde: Nykredit

Modeludvikling er ikke en rutinesag. Som det fremgår af eksemplet, foretages der i løbet af modeludviklingen en række valg. Disse valg vil være baseret på grafiske analyser, statistiske test, almindelig sund fornuft m.v. Modeludviklingen vil tillige være baseret på en stor del subjektiv vurdering, og udviklerens erfaring, analytiske og tekniske kunnen påvirker resultatet af modeludviklingen.

De mange valg er i sidste ende forudsætninger for opgørelse af virksomhedens solvensbehov.

Som et eksempel på valg, der skal foretages af modeludvikleren kan nævnes udfordringerne i forbindelse med meget få observationer. Udvikleren skal tage stilling til om der er tilstrækkelig mange observationer til, at der kan udvikles en tilstrækkelig nøjagtig model, eller om usikkerheden som følge af få observationer er så stor, at der i stedet bør anvendes et benchmark eller en lovgivningsfastsat værdi. Såfremt der udvikles en model på et spinkelt datagrundlag, bør modeludvikleren overveje, om der skal fastlægges et særligt sikkerhedstillæg, eller om anvendelsen af modellen skal begrænses.

Risiko for fejl i forbindelse med modeludviklingen kan mitigeres ved at sikre at:

- formålet med modellen er velspecificeret
- modeludviklingen er veldokumenteret. En sund udviklingsproces omfatter dokumentation af alle valg foretaget i forbindelse med modeludviklingen, herunder teoretiske overvejelser, nøgleantagelser, metoder, data og beregninger
- der anvendes modeller som er industristandard eller er understøttet af offentliggjort materiale
- modeludvikleren har de rette kompetencer
- modellen godkendes af kompetente medarbejdere
- der foreligger retningslinjer (forretningsgange) for modeludviklingen, der understøtter at alle relevante problemstillinger adresseres, at dokumentationen er fyldestgørende, og at godkendelse sker på rette sted
- der foretages fyldestgørende validering.

Al modeludvikling og -ændring bør undergå grundig validering inden implementering. Validering er processer og aktiviteter, der har til formål at sikre, at modellen fungerer som forventet og i overensstemmelse med formålet. Der bør foretages validering både i forbindelse med udvikling af modellen (diskuteres her) og i forbindelse med den løbende monitorering (behandles i et afsnit herunder).

Valideringen bør indeholde en vurdering af bagvedliggende antagelser samt inddatas kvalitet og om disse er repræsentative for instituttets portefølje. Valideringen bør endvidere omfatte en vurdering af modellens design og konstruktion, herunder om de valg, der er foretaget i forbindelse med modeludviklingen, er taget velinformere-

de, velovervejede og konsistente. En grundig validering vil derudover omfatte et review af dokumentationen og de empiriske analyser, som støtter op om de anvendte metoder.

Valideringen kan baseres på både kvantitative og kvalitative analyser. Valideringen vil ofte omfatte en række statistiske test. Afhænging af modellen kan forskellige test være relevante: back test for test af modellens nøjagtighed eller præcision, følsomhedsanalyser eller stresstest for modellens robusthed eller test for modellens evne til at rangordne eller diskriminere eksponeringer. Valideringen kan tillige omfatte benchmarking eller ekspertvurderinger. Såfremt den nyudviklede model erstatter en tidligere model, kan det være relevant at foretage parallelanalyser.

For at sikre en tilstrækkelig objektiv vurdering af modellerne, bør medarbejdere, der udfører valideringen, være uafhængige af selve modeludviklingen.

Implementering og drift

Når modellen er fastlagt og godkendt kan den sættes i drift. Her anvendes modellen til at foretage beregninger på de aktuelle eksponeringer, og resultatet af disse beregninger vil indgå i opgørelse af risiko og solvens. Disse beregninger vil i de fleste institutter blive foretaget kvartalsvist i forbindelse med indberetning af solvens og kapitaldækning til myndighederne.

Beregningerne vil ofte være automatiserede og integrerede i IT-systemer. Implementering bør følge instituttets retningslinjer og procedurer for udvikling og ændring af instituttets IT-systemer, således at koden, der implementerer modellen, er genstand for grundig kvalitetssikrings- og change management procedurer. Procedurene bør tillige sikre den rette funktionsadskillelse således, at kun autoriserede personer kan foretage ændringer, og at ændringer bliver logget.

Monitorering

Løbende validering er en central kontrol af modellen. Den løbende validering skal sikre, at modellen fortsat er valid og anvendes korrekt. Løbende validering er nødvendig for at sikre, at modellen ændres eller opdateres i takt med ændringer i kundeporteføljen, produktporteføljen, markedsbetingelser, lovgivning mv. Valideringsprocessen skal sikre, at modeller ændres og opdateres rettidigt.

Der er i CRR krav til den løbende validering af modellerne.

Der bør foreligge et program for valideringsaktiviteterne, som støtter op om, at valideringsaktiviteter foretages jævnlige – minimum årlige. Der bør endvidere være ret-

ningslinjer for, hvorledes den løbende validering udføres, herunder valg af test, og hvorledes resultaterne af valideringen rapporteres og anvendes. Resultatet af valideringen bør have tilstrækkelig gennemslagskraft, så der sker rettidig opdatering og ændring af modeller.

For at sikre en tilstrækkelig objektiv vurdering af modellerne bør medarbejdere, der udfører valideringen, være uafhængige af modeludviklingen. Medarbejdere skal have tilstrækkelige kompetencer til at kunne gennemføre valideringen betryggende – det gælder både tekniske kompetencer og kendskab til modellens anvendelse. Valideringsaktiviteterne bør forankres hos medarbejdere, der har tilstrækkelig indflydelse og autoritet i organisationen.

Funktionsadskillelsen kan især være en udfordring i mindre institutter, hvor kun få medarbejdere har tilstrækkelige tekniske kompetencer.

Ligesom for validering i forbindelse med modeludviklingen kan den løbende validering omfatte både kvantitative og kvalitative vurderingsredskaber så som relevante statistiske test, benchmarking og ekspertvurderinger. Test, der anvendes i forbindelse med modeludviklingen, vil ofte også være relevant i den løbende validering og som regel vil en back test være helt central. For PD-modeller¹ er en test af modellens evne til at rangordne eksponeringerne standard.

En back test vurderer ved hjælp af statistiske metoder, om det estimat, som modellen producerer, stemmer overens med den observerede risiko. De estimer, som modellerne producerer, kan dog ofte ikke observeres. Fx vil en PD-model producere en sandsynlighed for, om en given kunde misligholder. Denne sandsynlighed kan ikke observeres efterfølgende. Man kan alene observere, om kunden misligholder eller ej. I stedet kan man betragte default rater for ensartede porteføljer og sammenligne disse med gennemsnittet af de estimerede PD'er.

Løbende validering bør tillige omfatte en analyse af overrides. Overrides er ekspertvurderinger, der tilsidesætter modellens resultat, og disse kan give værdifuld viden om modellens begrænsninger eller manglende performance.

Endelig bør der løbende foretages procesverifikation, der bl.a. sikrer, at inddata fortsat er nøjagtige, fuldstændige og i overensstemmelse med modellens design.

Valideringsaktiviteterne bør vurderes jævnlige for at sikre, at de fortsat er relevante, dækkende og lever op til best practice.

¹ PD står for Probability of Default, PD-modeller er modeller for tabssandsynligheder.

Governance

Bestyrelse og direktion har det overordnede ansvar for styring af modelrisikoen.

Ansvar for modelrisikostyringsaktiviteterne bør forankres på tilstrækkeligt højt niveau i organisationen. Der bør være klare rollefordelinger – herunder ejerskab, rapporteringslinjer og incitamentsstrukturer samt en kultur, der støtter op om objektiv udfordring af modellerne.

Der bør være procedurer, som sikrer compliance, og at modelrisikostyringen lever op til best practice.

I overensstemmelse med lovkrav på området bør modelrisikostyringsaktiviteter formaliseres i politikker, forretningsgange og arbejdsbeskrivelser. Instituttet bør tillige – som et vigtigt element i styring af den samlede modelrisiko – udarbejde og vedligeholde en liste over samtlige modeller i virksomheden.



Intern Revision i Københavns Kommune



Af Lone Forsberg, konstitueret revisionschef, Københavns Kommune

Indledning

Danmarks kommuner er ansvarlige for at forvalte en stor del af de offentlige midler. Blandt andet derfor er kommunerne underlagt en stor bevågenhed fra borgere, medier og statslige instanser.

Det revisionsmæssige tilsyn med forvaltningen af de økonomiske midler varetages af kommunernes eksterne revisorer, der primært har fokus på at sikre regnskabet rigtighed.

Men kan og bør kommunerne gøre mere end det? og i bekræftende fald, hvorfor har ikke flere kommuner valgt at etablere en intern revision?

Kunne det bero på en opfattelse af, at revision primært består af en efterprøvning af finansielle transaktioner, der blot skal gennemføres for at opfylde det lovmæssige krav hertil? Kunne der være en opfattelse af, at revision kunne medføre unødigt eller uønskede kritiske informationer? Eller har kommunerne bare styr på deres forretning, så det ikke vil tilføre yderligere værdi at have en intern revision?

I Københavns Kommune er der en klar opfattelse af, at revision er mere end den lovpligtige revision, og der er fordele ved at have en intern revision. Naturligvis er succesen for den interne revision ikke kommet af sig selv. Efter mere end 5 års virke, arbejder vi fortsat på en forståelse for, at revisionsopgaver bliver modtaget positivt, kan have en positiv betydning for ledelsesmæssige beslutninger og kan supplere indsigten i kommunens situation og udviklingsmuligheder.

Om Intern Revision i Københavns Kommune

Før 2009 blev al revision af Københavns Kommune varetaget af Revisionsdirektoratet, herunder den lovpligtige revision og påtegning af regnskabet.

Fra 1. januar 2009 har revisionsordningen i kommunen bestået dels af den lovpligtige revisor, der frem til i dag

er Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerskab, og dels af Intern Revision. Den eksterne revisor rapporterer til statsforvaltningen, og Intern Revision rapporterer til kommunens Borgerrepræsentation.

Intern Revision refererer direkte til Borgerrepræsentationen. Den organisatoriske placering skal være godkendt af Indenrigsministeriet, hvorfor der hvert fjerde år søges om dispensation herfor. Dispensationen er givet for anden gang pr. 1. januar 2014. Den organisatoriske reference til Borgerrepræsentationen håndteres i praksis gennem et nedsat revisionsudvalg, der består af 7 udvalgte medlemmer fra Borgerrepræsentationen. Revisionsudvalget har blandt andet til opgave at føre tilsyn med Intern Revisions virksomhed.

Regelgrundlaget for revisionsordningen består af et Revisionsregulativ, der primært retter sig mod ekstern revisor samt en funktionsbeskrivelse for Intern Revision med følgende opgaver:

- understøtte kommunens eksterne revisors udførelse af den lovpligtige revision
- understøtte Borgerrepræsentationens tilsyn med, at de respektive forvaltninger har implementeret effektive økonomistyringsprocesser
- yde rådgivning og konsultativ bistand til kommunens forvaltninger inden for økonomistyring og revision, herunder at fungere som sparringspartner for kommunens administration vedrørende forretningsgange, regnskab og intern kontrol.

Ekstern revisor er i alle henseende ansvarlig for den lovpligtige revision og således også for den del af den lovpligtige revision, der hvert år udføres af Intern Revision. Revisionens opgaver fremgår af årlige revisionsplaner, der er aftalt mellem ekstern revisor og Intern Revision. Planerne skal sikre, dels en håndtering af forvaltningernes forslag til forvaltningsrevisioner, dels at forvaltninger er bekendt med alle årets opgaver, og dels at revisionens ressourcer anvendes bedst muligt.

Nogle grundlæggende forudsætninger for en velfungerende intern revision

Det er væsentligt, at en intern revision har en organisatorisk placering og referenceramme, der giver den størst muligt uafhængighed. Eller sagt på en anden måde, bør funktionen i videst muligt omfang være uafhængig af de områder i virksomheden, der er genstand for revision. Da ordningen er valgfri, vil det være op til den enkelte kommune at vælge den organisatoriske placering. Dette står jo i nogen kontrast til eksempelvis i staten, hvor det er rigsrevisor der kan aftale med en minister, at revisionsopgaver varetages i et fastlagt samarbejde mellem rigsrevisi-

sor og en intern revision.

Den ledelsesmæssige opbakning er vigtig, da en intern revision på et eller andet niveau altid vil være en del af den organisation, der skal revideres. Har funktionen dog en solid opbakning fra topledelsen, er det herigennem, at eventuelle påvirkninger af uafhængigheden kan imødegås.

Slutteligt er gensidig respekt og forståelse i forhold til organisationen et vigtigt element. Al revision er baseret på et godt samarbejde med de enheder, hvor undersøgelser skal foretages. Enhederne skal ofte anvende tid på at levere data og informationer ved siden af de daglige driftsopgaver for at bidrage til revisionsundersøgelsen. Herefter "kvitterer" revisionen med undersøgelsesresultater, der primært fokuserer på forhold, der er kritiske. Det stiller krav til et godt samarbejde og forståelse for, at vi hver for sig har opgaver, der skal løses.

Hvad gør vi i praksis?

I Intern Revision bestræber vi os meget på, at revisionsprocessen bliver så smidig og optimal som muligt. Revisionsemnerne bliver grundigt forundersøgt, og hele processen afstemmes og aftales i et planlægningsnotat. Vi søger at formidle resultater på en tilgængelig og struktureret facon, og vi supplerer altid med anbefalinger som inspiration til forvaltningernes handlingsplaner.

Hvor det er muligt, præsenterer vi også grundlæggende eller gængse principper, eksempelvis for produktivitet og økonomistyring. Sammenlagt er det vores mål, at alle interessenter opnår en indsigt i forhold, som de ikke umiddelbart ville have fået på anden vis. Hvis interessenterne afslutter med at give os en positiv evaluering, så har vi nået vores mål.

Vores udfordringer

Intern Revision har naturligvis også udfordringer. Der er en tendens til, at funktionen ikke er revisionsmæssigt respekteret i samme grad som ekstern revisor. Der er et stort arbejde forbundet med at opbygge og bevare det gode image, med et mål om at blive anset som en funktion, der leverer en service, på trods af at der ofte er fokus på negative forhold.

Funktionen og de enkelte medarbejdere skal være stærke og objektive og konstant have fokus på at sikre den mindst mulig påvirkning, dog uden at miste evnen til at samarbejde. Opgaveporteføljen er under konstant forandring, da opgaver både omfatter revisions- og konsulent-ydelser. Det kræver en daglig og meget nøjagtig styring, og fleksibilitet hos medarbejderne, som i øvrigt er ualmindelige dygtige til at klare disse konstante omstillinger.

Hvorfor kan kommuner med fordel have en intern revision?

Det er nok et faktum, at der med interne medarbejdere leveres flere revisionstimer for pengene, og at valget af undersøgelser ikke er påvirket af indtjeningskrav og/eller andre incitamenter.

Den eksterne revision har en nødvendig fokus på regnskabs rigtighed med et tilhørende økonomisk væsentlig-hedsniveau.

Hos Intern Revision har vi muligheden for, at revisioner kan blive bredere og dybere. Uanset fokus og muligheder er der ingen tvivl om, at såfremt revisionen er en integreret del af virksomheden, opnås et unikt og tværgående kendskab til kommunens forhold. Desuden har konsulentopgaverne en betydning. Igennem disse bliver vi involveret i en del udviklingsaktiviteter, der både giver viden, men også muligheden for at bidrage med alternativer og anbefalinger før endelige ledelsesmæssige beslutninger træffes.

Vi kan bidrage med en vurdering af den samlede revisionsmæssige risikoprofil for kommunen, der afspejles i valget af opgaver.

Vi har "næse" for det, der stikker ud, forhold der ikke synes rigtige, mærkelige sammenhænge, alt i alt forhold der har en revisionsmæssig interesse og via en undersøgelse gerne skulle give modtagerne en ny viden om deres forretning.

Vi kan og skal tænke nyt og efter bedste evne bidrage til kommunens udvikling. Vi skal følge med den virksomhed, som vi er en del af.

Vi medvirker til at sikre en kontinuitet i det fastlagte regelgrundlag for kontrol og styring fra øverste regelfastsættelse til laveste regelansvar, og vi supplerer med principper for og revisioner af styring, kontrol og tilsyn.

Det er vores klare opfattelse, at en intern revision i stor grad kan bidrage til at opnå en unik indsigt i kommunens økonomi, styring og processer. Vi kan derfor kun anbefale, at flere kommuner overvejer at etablere en intern revision.



Five Reasons to Attend

- 1. Networking** – Network with 2,000+ colleagues from around the globe.
- 2. Outstanding Speakers** – Connect with outstanding speakers who will share insights on issues impacting the profession.

Michael Woodford
*Former President & CEO
Olympus Corporation*

Judge Professor Mervyn E. King
*Chairman
International Integrated
Reporting Council*
- 3. Something for Everyone** – Select from 9 program tracks offering content for all levels of professionals, from chief audit executives and heads of internal audit, to directors, managers, and staff auditors.
- 4. Continuing Professional Education (CPE) Credits** – Earn up to 19.5 CPE in support of your IIA and CIIA designations.
- 5. Location** – Take advantage of all that London has to offer. London is an exciting travel destination bustling with history and experiences yet to be had.

Register today at www.ic.globaliia.org.

Group rates available: call 0032 2 740 22 36.



#IIAIC

Kundetilfredshedsundersøgelser af interne revisionsafdelinger



Af Nina Møller, Group Internal Auditor, ISS World Services A/S

Indledning

En fortsat kvalitetssikring og udvikling af den interne revisionsfunktion er ikke blot foreskrevet i IIA's standarder, men er af generel relevans, som et redskab til at sikre at funktionen fortsat opleves som en værdiskabende uafhængig funktion i virksomheden. Det er derfor relevant at overveje hvorledes den interne revision kan sikre sig relevant feedback fra resten af organisationen samt hvorledes kvaliteten i feedback sikres og hvorledes resultaterne skal finde anvendelse.

Uden at gå nærmere ind i en principiel diskussion af hvem der er primær og sekundære 'kunder/brugere' for den interne revision, kan det slås fast at den reviderede enhed, auditee i engelsk sammenhæng, er en afgørende partner til sikring af, at den interne revision opnår sine revisionsmål effektivt. Det er derfor relevant at overveje, om man skal indhente feedback fra auditee og hvorledes dette skal ske.

Ser man på udenlandske kilder, er spørgsmålet om auditee feedback blevet søgt afdækket i en international undersøgelse blandt deres medlemmer foretaget af den amerikanske organisation Corporate Executive Board (CEB). Undersøgelsen viser, at 67 % af de adspurgte revisionsafdelinger foretager spørgeskemaundersøgelser efter hvert revisionsbesøg med henblik på at modtage feedback omkring processen, 11 % af de adspurgte gør det aldrig, mens en del af de øvrige i stedet foretager en årlig kundetilfredshedsundersøgelse af afdelingen som helhed.

Udformningen af de adspurgtes kundetilfredshedsundersøgelser tager sig forskelligt ud, men der udsendes typisk kvalitative spørgsmål med graderede svarmuligheder såsom 'tilfredsstillende, ikke tilfredsstillende' eller '1-5', samt enkelte med muligheden for at tilføje kommentarer.

I relation til CEB's undersøgelse anføres det, at numeriske

svarmuligheder ikke kan stå alene, kommentarerne der kommer tilbage er i mange henseender det vigtigste element til at øge kvaliteten af revisionsprocessen. Det anføres desuden at spørgeskemaerne spiller en vigtig rolle i relation til udfordringen med at 'brande' den interne revisionsfunktion i virksomheden.

Formanden for Global Internal Auditors anfører i forbindelse med CEB's undersøgelse, at involveringen af stakeholders i processen sender en besked om at man er interesseret i at forbedre revisionsprocessen. Kundetilfredshedsundersøgelser menes således at kunne være med til at forbedre relationen blandt parterne, og øge revisionsafdelingens anseelse.

Mens en række af respondenterne anfører, at hovedformålet med kundetilfredshedsundersøgelser primært er til internt brug i afdelingen som grundlag for træning af medarbejdere og intern performancevurdering, skal man således ikke se bort fra den positive effekt på kommunikationen mellem den interne revision og resten af organisationen.

Undersøgelsen udført af CEB vurderes at have potentiel relevans også for danske interne revisionsfunktioner, men spørgsmålet er hvad status på kundetilfredshedsundersøgelser i Danmark er. I et forøg på at få en indledende forståelse af dette spørgsmål har INFO adspurgt en række interne revisionsfunktioner om deres anvendelse af feedback fra reviderede enheder.

Danske Bank

I Danske Bank bruger Intern Revision kundetilfredshedsundersøgelser som værktøj til at vurdere om, afdelingen giver værdi for 'kunden'. De primære 'kunder' opfattes som Bankens revisionsudvalg, bestyrelse og direktion, men det er lederne af de reviderede forretningsenheder/områder, der opfattes som de primære daglige kunder.

Med kundetilfredshedsundersøgelsen søges det at vurdere om revisionen har den rette kvalitet og bliver udført med de rette kompetencer. Interne kundetilfredshedsundersøgelser blev tidligere gennemført ad hoc på udvalgte områder og typisk hvert 3. eller 4. år. Grundet hastige organisatoriske ændringer samt ønsket om 'kunden i fokus', følte man det var afgørende med en løbende vurdering af om revisionerne skete professionelt og var værdiskabende. Siden begyndelsen af 2013 valgte Intern Revision i Danske Bank systematisk at udsende kundetilfredshedsundersøgelser efter hver udført revision.

Kundetilfredshedsundersøgelsen har spørgeskemaformat og indeholder 4 hovedkategorier (se næste side).

Hovedkategorier i Danske Banks spørgeskema

Kvaliteten af revisionen - den service kunden har oplevet sammenholdt med tidligere, den risikovurdering der er lagt til grund ved planlægning/udførelse af revisionen, evnen til at komme med forbedringsforslag til processer og interne kontroller etc.

Evnen til at udfordre - den tekniske viden og revisionsteamets kvalifikationer, værdi for den reviderede i forhold til de anvendte revisions timer, teamets evne til at kommunikere i et klart sprog

Ansvarlig revisor - evnen til at samarbejde, fleksibilitet, sociale kompetencer, fremdrift i revisionen mv.

Bemærkninger - den reviderede har endvidere mulighed for at give bemærkninger om dels på hvilke områder teamet kan forbedre servicen, dels hvor teamet leverede særlig god service eller andre kommentarer i øvrigt.

Spørgeskemaet er opdelt i 16 underspørgsmål, der rates på en skala fra 1 til 7, hvor 7 er bedst.

Besvarelsen bruges af den ansvarlige revisor til at evaluere teamets præstation og eventuelle udviklingsområder. Resultatet indgår som en del af den feedback, der gives til det enkelte teammedlem efter hver revision, ligesom den indgår i performancevurderingen af den ansvarlige revisor.

Som opfølgning sker der en kvartalsvis rapportering af den gennemsnitlige score pr. forretningsområde, målt på 2 af hovedpunkterne; kvalitet i revisionen og evnen til at udfordre. Scoren indgår i de overordnede KPI'er, der er sat for Intern Revision som enhed, og den indgår samtidig i opfølgningen på performanceaftalen for lederne af de enkelte revisionsområder.

Da Danske Bank startede op med spørgeskemaerne frygtede man at en kritisk rapport med væsentlige revisionsbemærkninger ville føre til negative feedback via spørgeskemaer, men man har oplevet at dette ikke nødvendigvis er tilfældet, og man opfatter feedbacken som værdiskabende.

Finansministeriet

Finansministeriet har ikke tidligere anvendt kundetilfredshedsundersøgelser, men planlægger at anvende dem fra indeværende år. De ser potentiale i at lave kundetilfredshedsundersøgelser hos de reviderede parter, men ser

også fordel i at foretage disse hos ledelsen og mellemløsningen og forventer at det vil være værdiskabende. Formålet er at udvikle afdelingen, herunder fokusere på at blive bedre, samt hvad der skal fokuseres på fremover. Planen er at lancere et spørgeskema med mulighed for uddybning af svarene. Svarene vil ikke være anonyme.

Kundetilfredshedsundersøgelsen vil rette sig mod de forskellige ledelseslag om deres oplevelse af intern revision, både i forhold til de revisioner der udføres, herunder kvalitet, formidling og værdi for auditee, men også høre dem, om man rammer de rigtige områder i revisionen, således at de kan bruge dette til eventuelt at justere vurderingen af risiko og væsentlighed.

Det opfattes som en udfordring for intern revision at vise overfor den øverste ledelse hvilken værdi der skabes i intern revision, derfor er det tanken at en kundetilfredshedsundersøgelse vil kunne medvirke til at synliggøre dette - måske særligt, hvis den giver anledning til at sætte nogle konkrete handlinger i gang, for at imødegå de behov, der er belyst i kundetilfredshedsundersøgelsen.

Alm. Brand

Som en del af Alm. Brand-koncernens strategi indgår tilfredshedsmåling hos Intern Revision af interne "kunder". Der indgår en bred gruppe under definitionen kunder, herunder bestyrelse, direktion, forretningsansvarlige ledere, Finanstilsynet, Ekstern revision, samt koncernens egne kunder. Koncernen anvender en metode kaldet Net promotion score (NPS), hvilket er en systemunderstøttet kundetilfredshedsundersøgelse, hvor de enkelte afdelinger vurderer hinanden.

Koncernen har en specifik score-målsætning for hele koncernen. På operationelt plan anvendes resultatet af kundetilfredshedsundersøgelsen til at finde områder, hvor processerne kan forbedres ift. kundernes oplevelser.

Jyske Bank

Jyske Bank oplyser, at de ikke bruger formelle kundetilfredshedsundersøgelser, men i stedet har en løbende dialog med deres vigtigste interessenter om hvordan de oplever revisionen og hvad der eventuelt kunne gøres bedre. Jyske Bank har tidligere anvendt et formaliseret spørgeskema efter hver afsluttet revision, men har erfaring for, at en mundtlig dialog giver et bedre resultat end et formaliseret spørgeskema. Der er pt. ingen planer om at ændre på dette.

Forsvarsministeriet

Forsvarsministeriets Interne Revision har som mål at forbedre og formidle deres revisionsprodukter, således at resultaterne giver mest mulig værdi for de reviderede

parter. Forsvarsministeriet har derfor i de senere år anvendt kundetilfredshedsundersøgelser. Disse er intranet-baserede spørgeskemaer og bygger på 9 afkrydsnings-spørgsmål med mulighed for at tilføje skriftlig kommentar. Besvarelserne er anonyme. Kundetilfredshedsundersøgelsen foretages i 3 dele; før revisionen, under revisionen og efter revisionen.

Spørgeskemaet omfatter følgende elementer:

Spørgsmål i Forsvarsministeriets kundetilfredshedsundersøgelse

Før revisionen

Spørgsmål 1: Var anmeldelsen af revisionen sket i tilstrækkelig tid til, at myndigheden kunne forberede sig på revisionen?

Spørgsmål 2: Var anmeldelsen af, hvad revisionen skulle omhandle tilstrækkelig og forståelig?

Spørgsmål 3: Var kontakten til revisoren professionel?

Under revisionen

Spørgsmål 4: Var kontakten med revisor (erne) saglig og faglig gennem hele revisionen?

Spørgsmål 5: Hvis der har været en mundtlig afmelding på revisionen forud for høringsudkastet, har den bidraget til (en bedre) forståelse af revisionsbemærkningerne/-anbefalingerne?

Efter revisionen

Spørgsmål 6: Har revisionen forholdt sig sagligt til de kommentarer, myndigheden gav i høringssvaret?

Spørgsmål 7: Var den endelige revisionsrapport forståelig?

Spørgsmål 8: Var anbefalingerne i revisionsrapporten anvendelige?

Spørgsmål 9: Hvis der har været afholdt et afsluttende møde efter høringsrunden, har det bidraget til (en bedre) forståelse af revisionskonklusioner og – anbefalinger?

Spørgsmål 10: Uddybende kommentarer og forslag til forbedringer.

Svarene er graduerede og mulighederne er 'Ved ikke/ikke relevant, Slet ikke, I mindre grad, Neutral, I nogen grad, I høj grad'. Disse vurderinger omsættes til en talmæssig skala fra 0-5.

Kundetilfredshedsundersøgelser har i de sidste par år været indarbejdet som centralt mål i organisationen. Ved udgangen af 2013 kunne Forsvarsministeriets Interne Revision opgøre gennemsnittet af besvarelserne for 2013

til 4,4 ud af 5, hvilket betragtes som tilfredshed med gennemførelse og afrapportering af revisionsopgaverne. De tekstmæssige kommentarer har været benyttet til forbedring af revisionsopgaverne, tydeliggørelse af kontrolmål og til at skabe sammenhæng til afrapporteringen.

Forsvarsministeriet har en besvarelsesprocent på 20 % for 2013, hvilket ikke betragtes som tilfredsstillende, da den ikke er repræsentativ for kunderne, og ændringer i metodikken overvejes.

Nykredit

I Nykredit gennemføres kundetilfredshedsundersøgelser på tværs af flere funktioner i organisationen, herunder koncern og lokal direktion, øvrige stabsfunktioner som intern revision samarbejder med, samt operationelle funktioner såsom udlånsfunktionerne (centre), marketsområdet, asset managementområdet, og risikostyring.

Kundetilfredshedsundersøgelserne dækker 7 servicedyder, som er defineret for hele koncernen:

7 Servicedyder - Nykredit

1. Vær let tilgængelig
2. Tag ansvar ved hver henvendelse
3. Forstå kunden
4. Gør det enkelt
5. Afstem forventninger
6. Tag initiativ
7. Gør tingene rigtigt første gang

For hver af de 7 servicedyder skal kunder vurdere hvorvidt Intern revision lever op til den pågældende servicedyd og give en karakter fra 1-10, hvor 10 scorer højest.

Endvidere bliver det spurgt om tilfredshed (hvor tilfreds er du alt i alt med den service du får hos Intern revision). Her gælder også 10 skalaen, og der spørges om hvorledes kunderne prioriterer de 7 servicedyder i forhold til hinanden.

Baseret på de modtagne svar og prioriteringen af servicedyderne bliver undersøgelsens resultat gennemgået på et afdelingsmøde, hvor eventuelle indsatsområder diskuteres og vedtages. Hvor der er givet specifikke kommentarer ved siden af karaktergivningen gennemgås disse og der tages eventuelt kontakt til respondenterne. Afdelingens resultat bliver endvidere sammenlignet med koncernen som gennemsnit.

Carlsberg

Carlsbergs Interne Revision betragter to forskellige grup-

per som kunder; den reviderede forretningsenhed, samt revisionsudvalg og direktionen. Carlsberg startede kundetilfredshedsundersøgelserne ud fra et ønske om at den reviderede part skulle se dem som mere end kun interne revisorer, men også som en samarbejdspartner, der kan hjælpe med at flytte forretningen fremad. Mht. revisionsudvalget og direktionen var det afgørende at være sikker på, at disse parter opnår en tilstrækkelig grad af sikkerhed ved at læse revisionsrapporterne og sikre, at de væsentligste risici fra deres synspunkt, dækkes.

Carlsberg benytter spørgeskemaer som en integreret del af revisionsprocessen. Ved afgivelse af hver revisionsrapport afsendes således et spørgeskema til auditee. I spørgeskemaet bliver auditee bedt om at vurdere revisionen på en firedelet skala på 7 forskellige områder, der er blevet identificeret som de vigtigste fokusområder for afdelingen.

Auditee bliver bedt om at forklare deres vurdering og nederst i spørgeskemaet er der plads til at anbefale områder for forbedringer. Spørgeskemaet indeholder spørgsmål om viden om forretningen, revisors færdigheder, samarbejde med den reviderede, kvaliteten af revisionsrapporten (inkl. bemærkninger og anbefalinger) samt merværdi for virksomheden.

For revisionsudvalget og direktionen benyttes et spørgeskema, som sendes en gang om året, lige før årets udgang. Dette spørgeskema følger samme format, men fokuserer på revisionens forståelse af centrale risici og forretningsstrategien, evne til at leve op til de relevante charter, revisors færdigheder, samarbejde med revisionsudvalget og direktionen, passende grad af sikkerhed på centrale risikoområder og merværdi for virksomheden.

Fokusområderne er integreret i den årlige revisionsstrategi og præsenteret for revisionsteamet på et årligt strategiseminar. På strategiseminaret fastlægges nye mål for udvalgte spørgsmål og disse indgår i hver revisors personlige KPI'er. Ifølge Carlsberg skaber dette et incitament til, at revisor har de relevante fokusområder i tankerne, og altid yder deres bedste.

Codan

Interessenter for Codans revisionsarbejde betragtes som værende dels bestyrelsen og revisionskomiteen og dels ledelsesgruppen og de ansvarlige for de processer, der revideres.

Kundetilfredshed for de to interessentgrupper nævnt ovenfor følges op på forskellige måder. I forhold til bestyrelsen og revisionskomiteen foretages en årlig vurdering af intern revisions arbejde og herunder om de er tilfredse

med det arbejde og rapportering, som er blevet foretaget. Vurderingen tager udgangspunkt i helheden af intern revisions arbejde i det forløbne år og ikke de enkelte revisioner.

For den anden målgruppe udsendes efter hver revision et Client Satisfaction Questionnaire (CSQ) til de personer i forretningen, som har været mest involveret i revisionen. CSQ'en består af 15 spørgsmål inden for følgende områder: Audit Planning, Timing, Communication and Control, Audit Reporting and Overall Satisfaction, hvor den enkelte bliver bedt om at komme med en vurdering på en skala fra 1-5. Udover vurderingen fra 1-5 bedes også om kommentarer til de enkelte spørgsmål og generelle kommentarer til hvordan revisionen er forløbet.

Formålet med CSQ'en er at forstå hvordan de involverede parter oplever revisionen og identificere områder, hvor man kan forbedre metoden og kommunikation mv. Derfor bruges resultatet af CSQ'en aktivt, og der hvor der scores lavt eller hvor der er kommentarer til områder, der kan forbedre afdelingens måde at arbejde på, følges der op med respondenterne for at forstå, hvad eller hvordan tingene kan gøre anderledes og bedre næste gang, hvis muligt. Resultaterne af CSQ'erne indgår endvidere i den kvartalsrapportering, som tilgår afdelingens ledelse.

Radiometer

Indtil den nylige re-definering af funktionen til 'Financial Compliance' anvendte Radiometers interne revision en Auditee Feedback Form, som blev afsendt til auditee i forbindelse med hver revision. Skemaet bestod af 10 spørgsmål, der blev scoret på en skala fra 1 til 6. Skemaet havde desuden et felt, hvor auditee havde muligheden for at komme med uddybende kommentarer.

Tre forhold blev specifikt overvejet ved skemaets udformning og anvendelse.

For det første var 1-6 skalaen bevidst blevet valgt således at det ikke var muligt at vælge en neutral holdning, auditee blev tvunget til at tage stilling til om vurderingen af revisionens arbejde var overvejende positiv eller negativ.

For det andet var det ikke nogen foruddefineret begrænsning på hvem der skulle udfylde skemaet. I praksis indebærer dette, at skemaet blev sendt ud til alle de primære deltagere i revisionen i forbindelse med distributionen af rapportudkastet, og det var herefter op til auditee om de ville tilbagesende en samlet vurdering eller om de ville foretage individuelle vurderinger.

For det tredje blev det eksplicit kommunikeret til auditee,

at det var op til dem at beslutte hvornår i løbet af processen med at afslutte revisionen, de ville tilbagesende skemaet og om de ville sende det direkte til CFO, som var den interne revisors nærmeste foresatte, eller om de ville sende det til den interne revisor, som herefter sendte kopi til CFO.

Dette sidste forhold blev anset som væsentligt for at sikre, at auditee ikke fik en opfattelse af at besvarelsen af skemaet kunne have indflydelse på scoring af auditee i revisionsrapporten.

Skemaet blev primært anvendt til to formål:

1. Kommunikation med auditee til sikring af at relevante forbedringsmuligheder blev identificeret og samtidig at auditee fik mulighed for at "skyde igen" når det var relevant.
2. Kommunikation mellem intern revisor og CFO omkring kvaliteten af revisionens arbejde. I den forbindelse var målsætningen, at opnå en høj gennemsnitlig score, men samtidig at have 'outliers' både af positiv og negativ karakter, for at sikre at revisionen udvidede sit netværk af supporting partners samtidig med at den også bevarede sit "bid" når dette var på sin plads.

Sammenfatning og konklusion

Om end dette ikke kan siges at være en undersøgelse af videnskabelig karakter synes den brede anvendelse af feedback skemaer at understøtte en konklusion om at disse er almindelig anvendt også i større danske virksomheder.

Det er interessant at bemærke, at de virksomheder, der vælger at foretage kundetilfredshedsundersøgelser, ofte opfatter 'kunden' som både auditee, dvs. den enkelte reviderede enhed eller dennes ledelse, og "brugeren" af revisionsrapporten, fx. revisionskomiteen eller direktionen. Opstillet i skemaform (se nederst på siden) kan den nuværende anvendelse i de deltagende danske virksomheder sammenfattes.

Både for så vidt angår formål og fremgangsmåde synes den danske anvendelse at være i overensstemmelse med resultatet af CEBs undersøgelse. Undersøgelsens observationer danner imidlertid basis for at stille en række interessante spørgsmål af generel og praktisk karakter ved implementering i egen virksomhed:

- Hvis dialog med auditee og bestyrelse er et væsentligt formål med at følge op på den gennemførte revision, er spørgeskema da det bedste redskab, og hvorledes bør skemaet anvendes i sammenhæng med en struktur

	Auditee samarbejde	Bestyrelse og Direktion
Formål	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af afdelingen • Præstationsmåling af medarbejdere 	<ul style="list-style-type: none"> • Synliggørelse af værdiskabelse • Udformning af mål for strategi • Del af perioderapportering
Udformning	<ul style="list-style-type: none"> • Spørgsmål med rating • Uddybende kommentarer • Dialog uden anvendelse af skema 	<ul style="list-style-type: none"> • Spørgsmål med rating • Uddybende kommentarer • (Dialog)
Indhold	<ul style="list-style-type: none"> • Revisors viden om forretningen • Revisors samarbejdsevne • Revisors kommunikation • Timing af revisionen • Tid til forberedelse • Materialeanmodning – rimelighed i omfang og timing • Relevans af scope • Kvalitet af rapporten • Opfølgning på rapporten 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisors viden om forretningen • Revisors samarbejdsevne • Timing af revisionen • Relevans af scope • Kvalitet af rapporten • Gennemførelse af anbefalinger
Overvejelser omkring fremgangsmåde	<ul style="list-style-type: none"> • Anonymt eller ikke-anonymt • Del af virksomhedens generelle interne vurderinger af afdelingen / Balanced Scorecard • Svar sendes til IA, CFO eller Bestyrelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Del af virksomhedens generelle interne vurderinger af afdelingen / Balanced Scorecard
Udfordringer	<ul style="list-style-type: none"> • Sikring af svarprocent • Sikring af ærlige svar uafhængigt af revisionsrating • Opfølgning • Spørgeskemateknikker 	<ul style="list-style-type: none"> • Incitament til at svare • Påvirkning på nuværende audit plan eller framework • Spørgeskemateknikker

tureret opfølgingsproces for at få det optimale udbytte?

- I visse tilfælde udtrykkes en bekymring om at besvarelsen kan være påvirket af rating i revisionsrapporten, men dette er ikke oplevelsen i f.eks. Danske Bank – er dette et kulturelt betinget fænomen af relevans primært for internationalt orienterede revisionsfunktioner?
- Et afgørende formål med kundetilfredshedsundersøgelserne er at demonstrere værdiskabelse, men er det også oplevelsen hos bestyrelsen, og hvordan sikrer man at positive scores ikke opleves som et udtryk for at den interne revision er blevet for eftergivende?
- Er det muligt at supplere den nuværende metode med redskaber af mere objektiv karakter som f.eks. måling af tidspunkt for udsendelse af dokumentationsanmodning?

Afslutningsvis er det interessant at notere, at på trods af den generelle opfattelse af kundetilfredshedsundersøgelser som værdiskabende, så synes den potentielle problemstilling knyttet til risikoen for at revisionerne slet ikke er sammenlignelige, ikke at spille en central rolle i

den nuværende anvendelse af formaliseret revisionsopfølgning.

Det er ikke nødvendigvis det samme controlsæt der vurderes, og enhederne kan have væsentlige forskelle i deres modenhed af kontrolmiljøet, men spørgsmålet er om det betyder at besvarelsene er usammenlignelige.

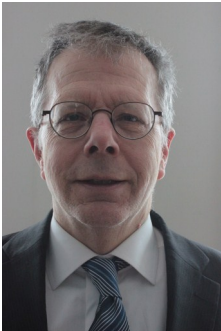
Endvidere synes det heller ikke overvejet hvorvidt auditeres har forskellige opfattelser af behovet for og gavn af revisionen, og hvorledes spørgeskemaet skal ses i sammenhæng med den indledende forventningsafstemning ved annoncering af revisionen.

Undersøgelsen giver et godt indblik i anvendelsen af kundetilfredshedsundersøgelser af den interne revisions arbejde og afdækker en lang række af de væsentligste forhold, som bør overvejes ved en praktisk implementering.

Mens der hersker en generel konsensus omkring relevansen af denne type af kundetilfredshedsundersøgelser er der imidlertid fortsat en række væsentlige overvejelser som fortjener en grundig overvejelse, generelt såvel som i forbindelse med den praktiske implementering i en konkret virksomhed.



Magten over begrebet "Væsentlighed" i teori og praksis



Af Rolf Elm-Larsen, ekstern lektor i revision ved CBS

Indledning

En central opgave i revisionsprocessen er at få fastlagt et væsentlighedsniveau eller en væsentlighedsgrænse for, hvornår et regnskab ikke længere kan siges at give et retvisende/rigtigt billede af virksomhedens økonomiske situation. Ind imellem kan man som deltager i revisors faglige diskussioner få det indtryk, at væsentlighedsbegrebet anvendes af revisor, når han finder det opportunt, mens det ubehagelige klassificeres som uvæsentlig under dække af det professionelle skøn. Overfor dette står lærebøgernes matematiske bestemmelse af væsentlighedsniveauet. Det er modeller, der reducerer kompleksiteten til kvantitative mekaniske modeller for, hvornår en kvantitativ fejl i et regnskab skal have den konsekvens, at regnskabet forkastes. Denne reduktion af kompleksiteten betyder, at tilliden til revisionen vokser. Denne enkle deterministiske model har i vores nytteorienterede kultur en hegemonisk karakter. Det overherredømme eksisterer, fordi modellen skaber legitimitet for den eksisterende revisionspraksis. Revisorerne skaber en kollektiv forståelse af begreberne, som via revisorvæsnets institutioner i form af regler og strukturer, etablerer en kognitiv dominans.

Fastlæggelsen af væsentligheden skaber en prioritering på grundlag af kriterier. Det er en opgave for revisor i hver enkel revisionskontekst at fastsætte væsentligheds-kriterier. Men hvad er det for parametre, der bestemmer, hvad der er væsentlig? Spørgsmålet er, om revisor er fri til at bestemme, hvad der er væsentligt, eller om han/hun skal leve sig ind i beslutningstagerens verden og opleve det, der er væsentligt for modtageren af revisors rapportering. Sætte sig i den andens sted.

Artiklens metode

Opgaven i denne artikel er at foretage en kritisk analyse af indholdet af begrebet "væsentlighed" i den private og offentlige sektor. Ved at etablere og sammenligne forstå-

elseshorisonterne for såvel den private og offentlige sektors revisorer kan vi få en forståelse af begrebet væsentligheds indhold og anvendelse. Det afslører også begrebets styrker og begrænsninger.

For at få en reel forståelse anvendes cases fra virkeligheden. Desværre må de vælges "biased", fordi kun i den offentlige sektor er det muligt at få etableret transparens om revisionsforhold i modsætning til den private sektor, hvor dette kunne komme frem, når der er kritiske sager eller skandaler.

I artiklen sætter vi vores mekaniske modeller, som vi er blevet trænet i under uddannelsen til revisor, i spil i en kritisk undersøgende tilgang. Tingene er ikke, hvad de giver sig ud for og analysen undersøger, hvilke magtstrukturer der er indlejret i indhold og anvendelse af begrebet væsentlighed.

Gennem sammenligninger kan vi få en dybere forståelse for begrebets styrker og svagheder. Det skaber et fagligt og professionelt læringsperspektiv. Man bruger sin definition til at vinde indflydelse og nedgøre de andres magtudøvelse eller deres forsøg på at vinde markedsandele.

Væsentlighed i finansiel revision

Det er revisorerne, der har tiltaget sig eneretten til definitionen af væsentlighed i gennem revisionsstandarderne. Det har de formuleret således i "International Standards of Auditing no. 320: Materiality in Planning and Performing an Audit":

"...Misstatements, including omissions, are considered to be material if they, individually or in the aggregate, could reasonably be expected to influence the *economic decisions* of users taken on the basis of the *financial statements*..."

Definitionen indeholder flere dimensioner. Tiden er en dimension som danner et perspektiv i definition på væsentlighed, som på engang er fortidens begivenheder vurderet af revisor i nutiden øjne med henblik på tredjemands økonomiske beslutninger med henblik på fremtiden. Væsentlighedsbegrebet er en projektering af fortiden på fremtiden. Med andre ord en lineær tilgang til forståelse af fremtiden.

Det reviderede regnskab tilsigtes brugt af markedsaktørerne på børserne og af kreditgiver, primært i form af bankerne og skattemyndighederne.

Ejerne af virksomheden, der mødes på generalforsamlingen, er i denne verden ikke den primære bruger af erklæringen, fordi erklæringen er udarbejdet alene til brug for tredjemand.

Dernæst er det alene økonomien i regnskabet, som er væsentlig, men revisorlovgivningen tildeler også revisor andre opgaver, fx i form af rapportering vedrørende økonomisk kriminalitet og dermed introduceres også andre væsentlighedskriterier i revisionsprocessen.

I det følgende eksempel skal ses, hvorledes revisor i en statslig virksomhed i grænselandet mellem privat og offentlig fik revisionen til at udgrænse en væsentlig information, som var af central betydning for beslutningstagerne, der var ejerne og ikke tredje mand.

CASE I: Væsentlighed i DSB's regnskab 2010

Revisionen af DSB's regnskab 2010 blev foretaget af 2 statsautoriserede revisionsfirmaer og rigsrevisor. Revisionen skulle det pågældende år 2010 erklære sig i en todelt revisionspåtegning: en for den finansielle revision af regnskabet og en for forvaltningsrevisionen af regnskabet. De særlige revisionsforhold skyldes, at DSB er en SOV (Selvstændig Offentlig Virksomhed), hvilket er en statslig virksomhed, hvor mange af aktieselskabslovens bestemmelser finder anvendelse.

DSB havde sammen med et skotsk firma stiftet datterselskabet DSB-First A/S, som havde vundet det offentlige udbud på Øresundstrafikken. DSB havde for at få økonomien i datterselskabet til at hænge sammen givet tilskud til DSB-First. Efter EU retten kan statslige selskaber som DSB ikke lovligt yde tilskud til datterselskaber. Der var med andre ord tale om ulovlig statsstøtte, hvor der var en mulighed for et tilbagebetalingskrav på 0,7 mia. kr.

Da DSB i marts 2011 udsendte sin regnskabsmeddelelse tog revisorerne forbehold i den del af erklæringen, der vedrørte forvaltningsrevisionen, idet en række transaktioner ikke var foretaget på "en økonomisk hensigtsmæssig måde". På det tidspunkt fandt revisionen, at regnskabet gav et retvisende billede, og der blev ikke taget forbehold i den finansielle del af regnskabet.

Men forvaltningsforbeholdet udløste en debat i medierne med eksperter og politikere som deltagere. Det betød at den offentlige mening vendte sig til ugunst for DSB.

Da årsrapporten udkom en måned senere i april 2011, havde revisorerne også forsynet den med en erklæring vedrørende den finansielle revision med et forbehold for fuldstændigheden af størrelsen for indregnede nedskrivninger og hensættelser på op til mod 0,7 mia. kr.

På mindre end en måned ændres revisorerne vurdering af væsentlighed af det retvisende billede til et forbehold herfor selvom de faktiske forhold, der blev bedømt ved revisionen, fortsat var de samme.

Revisorerne fik i marts 2011 udgrænset forbeholdet fra den finansielle påtegning til forvaltningsrevisions erklæ-

ringen. Den private revisions logik og diskurs fik overherredømme qua deres frameworks i form af blandt andet revisionsstandarder, der skaber et verdensbillede og et sammenhængende normsystem.

Her over for står et verdensbillede, der er bestemt af en række politiske dagsordner. Der er udsondret forskellige publikummer for revisorerne. I den private revision vil bestyrelser og direktion være det reelle primære publikum, mens investorer og kreditgivere vil være det formelle sekundære publikum. Den offentlige revisions publikum er centreret om Slotholmens beslutningstagerne i ministerier og på Christiansborg. De har en helt andre forventninger, end lederne i erhvervsvirksomheder har til revisors erklæringer.

I april måned 2011 blev nedskrivninger og hensættelser nu opgjort præcist, og beløbet kan derfor indgå i revisionspåtegningen på årsregnskabet. Formodentlig ligger det også udenfor revisors væsentlighedsgrenser, men dette er et ikke-transparent område og derfor overladt til gætværk og myter.

Problemet bliver formuleret i kvantitative termer, og på en måde så det angiver konsekvensen for regnskabet. Det falder indenfor den statsautoriserede revisors verdensbillede.

Dette afspejler vigtigheden af at juridisk kritisk revision afgrænses i forhold til forvaltningsrevision. En forudsætning for det er, at vi kender indholdet af begrebet, og vi ved hvad det referer til i virkeligheden.

Revision forudsætter et erfaringsrum og en forståelseshorisont, og her er den private revisors og den offentlige revision grundlæggende forskelligt. Helt nøgternt.

Revisors forståelseshorisont er bestemt af hvem revisorerne møder i det daglige arbejde. Den interaktion danner revisorerne forståelseshorisont. Det har en socialiserende virkning. Godkendte revisorer er forretningsfolk, der ernærer sig ved at sælge « sikkerhed » eller legitimering af virksomheders ledelsesstrategier, som det kommer til udtryk i årsregnskabet.

Rigsrevisor lever i et politisk administrativt miljø/kontekst, hvor de første han møder er topembedsmænd i ministerierne.

Embedsmænd har et vertikalt hierarkisk verdensbillede (magt) contra revisorerne horisontale markedsorienterede verdensbillede, hvor det er markedet der kobler (revisions)risikoen og belønningen sammen gennem kontraktfrihed.

I regnskabsmeddelelsen er politikernes synspunkt marginaliseret, fordi markedet har haft hegemoni. Efterfølgen-

de har den vertikale politiske magt sat sig igennem og socialiseret revisorerne til at ændre deres beslutning om at udgrænse forholdet, og inkluderer det i erklæringen vedrørende den finansielle revision som et forhold. De sluttede således op om den konventionelle forståelse i offentlig revision som regularitets revision.

Væsentlighed i offentlig revision

Udgangspunktet for vurdering af væsentlighed ved revisionen af offentlig virksomhed er anderledes. I God Offentlig Revisionskik defineres væsentlighed på følgende måde:

”Revisor skal i sin vurdering af væsentlighed særligt lægge vægt på, om eventuel fejlinformation i regnskabet kan have bevillingsmæssig betydning. Dette kan fx være tilfældet, hvis den fejlagtige information er afgørende for, om *bevillingsretlige regler* eller *tilskudsvilkår* er overholdt, eller hvis fejlinformationen kan påvirke *beslutninger om fremtidige bevillinger eller tilskud.*”

Tidsperspektivet har traditionelt i den offentlige revision været historisk og er det stadig. Rigsrevisionen vil øjensynligt gerne modernisere væsentlighedsbegrebet, så det bliver mere fremtidsorienteret. Men trods dette har det reviderede regnskab en dominerende kontrolfunktion, som skal skabe legitimitet og tillid til den statslige bevillings- og økonomistyring.

Definitionen er ikke på samme måde som tidligere definitioner dækkende for hele begrebet væsentlighed. Væsentlighed i offentlig revision er ikke alene afhængig af fejl og mangler med betydning for bevillingsansvaret, men i væsentlighedsvurdering indgår også følgende dimensioner:

- Beløbets størrelse
- Informationens karakter
- Informationens sammenhæng.

Væsentlighed i juridisk kritisk revision

Væsentlighed i juridisk kritisk revision kan operationaliseres som antallet af personer/institutioner, der berøres af reglerne, eller beløbets størrelse eller om sagen eller informationens karakter eller den sammenhæng, hvori den indgår.

Videre kan der være tale om, hvilken vægt statsrevisorerne og/eller Folketinget tillægger sagen. Der er med andre ord tale om såvel kvantitativ som kvalitative overvejelser, men det afgørende er konteksten eller det revisionspublikum, der skal anvende revisors resultater eller rapporter.

I den efterfølgende case skal vi undersøge, hvorledes øjensynligt uvæsentlige tekniske ændringer i et IT sy-

stem transformeres via juridisk kritisk væsentlighedsbegreb til en revisionskonklusion, som det var muligt at behandle i det politiske system på Christiansborg. Gennem case studiet får vi en indsigt i begrebet væsentlighed på en måde, der også kan være nyttig for private revisors compliance revision.

CASE II: Ulovlig ændring af SKATs it-systems algoritme

SKAT besluttede i 2005 at ændre praksis vedrørende beregning af ejendomsskatten uden at inddrage juridisk ekspertise og uden at involvere samarbejdspartnere i Indenrigs- og Sundhedsministeriet og kommuner. SKAT mente, at der alene var tale om et it-problem, som skulle løses ved at ændre it-systemet. Dermed blev der forvaltet i strid med loven om ejendomsskat. Det har medført, at kommunerne skulle betale anslået 1,2 mia. kr. tilbage til de berørte grundejere. Først ved en lovændring i december 2010 blev denne praksis lovliggjort.

SKAT har med andre ord administreret mod loven ved blot selv at beslutte, at der alene var tale om et it-problem, som kunne løses ved at ændre it-systemet. Statsrevisorernes overvejelser om væsentlighed er i denne sag det helt principielle, nemlig at SKAT ikke har haft den fornødne og tilstrækkelige lovhjælp til at ændre algoritmerne i it-systemerne. Der er dermed ikke blevet administreret i overensstemmelse med loven. For statsrevisorerne er kravet om lovlighed i forvaltningen et ufravigeligt krav og afvigelser herfra en væsentlig fejlinformation, selvom det betyder, at statsunderskuddet bliver 1,2 mia. kr. større. Efterfølgende har statsrevisorerne slået fast med syv-tommer søm i sagen om ejendomsvurderingen fra 2013, at ulovlig forvaltning ikke alene er væsentlig, men påtalt også skarpt. Det er med andre ord en væsentlig fejl ved regnskabet, hvis retsstatens principper tilsidesættes.

Begrundelsen for dette er, at i et demokrati kan myndigheder og virksomheder ikke bare administrere, som det behager den politiske og administrative ledelse. Tilsvarende kan revisionen ikke bare se igen fingrene med en ikke-lovlig forvaltning.

For revisor gør det samtidig brugen af mekaniske og matematiske modeller for fastsættelse af væsentlighedskriterier helt irrelevante. Væsentlighedsbedømmelsen er ikke økonomisk, men juridisk og politisk. I sidste instans er det den enkelte borgers retssikkerhed, der berøres.

Sammenfattende om begrebet væsentlighed

De to sager, der er gennemgået i denne artikel, lærer os noget om væsentlighedsbegrebet i den private og offentlige sektor. Statsrevisorerne har klart fastslået, at ikke-lovlig forvaltning er en væsentlig fejlinformation i regn-

skabet. Helt klart og entydigt i sagen om ejendomsskatterne. Det bør være rettesnor for al anden offentlig revision.

Sagen om forbeholdets placering i DSB's regnskab viser nødvendigheden af statsrevisorernes væsentlighedskriterium. Det er skadeligt for alle, der beskæftiger sig med offentlig revision, ikke klart at kunne få placeret et forbehold vedrørende ulovlig statsstøtte korrekt i erklæringen. Problemet er ikke alene revisorernes, men også den reviderede virksomhed og i særdeles dens ledelse.

Centralt i strategisk ledelse er at undgå, at virksomheden, som man leder, overtræder lovgivningen, samt at den ansvarlige ledelse, hvis revisionen påpeger ulovlige forhold, får rettet op på situationen. Den strategiske revisionsopgave består også i for revisorerne fra første færd at sige, hvad der er problemet, og ikke "putte" med det, fordi budskabet er ubehageligt. Ellers er revision en værdiløs omkostning, som afskaffer sig selv.

Hvad man kan lære af sagerne er, at begrebet væsentlighed forudsætter en forståelseshorisont hos revisor svarende til modtageren af revisors rapportering.

Det paradoksale i revision er, at revisionen har et antal af interessenter fra virksomheden selv – ledelsen og ejerne – til investorer og kreditorer overfor offentligheden. Hvem af disse er det, at revisor prioriterer ved sin brug af væsentlighedsbegrebet? Studiet af konfliktfyldte revisions-sager i grænselandet mellem privat og offentlig revision kan være med til at gøre os klogere på revision og revisors adfærd og prioriteringer. Men dybest set dannes begrebet væsentlighed i sin sociale kontekst og i ikke standardsættens og lærebogs forfatterens abstraktioner.

Kilder

Statsrevisorernes beretning om ulovlig opkrævning af ejendomsskatter, København 2011:

<http://www.ft.dk/statsrevisor/20111/beretning/SB2/1034729.PDF>

DSB's regnskabsmeddelelse 2010:

<http://www.dsb.dk/Global/PDF/Årsrapport/Årsregnskabsmeddelelse%202010.pdf>

DSB's årsrapport 2010, siderne 047-51:

<http://www.dsb.dk/Global/PDF/Årsrapport/aarsrapport%202010.pdf>

Vidste du ?

På www.iaa.dk kan du tilmelde dig en service, så du kan få en mail når der på hjemmesiden f.eks. oprettes en nyhed, referater eller en jobannonce

Log på www.iaa.dk og klik på dette link

Vælg herefter fanebladet "Notifikationer" og angiv hvilke hændelser du vil notificeres om via en mail

Revisionsplanlægning i ikke-finansielle virksomheder



Af Filip Hersbøll, Group Internal Auditor, ISS World Services A/S

Introduktion

Der er i Danmark ingen lovgivning der dikterer, at ikke-finansielle virksomheder skal have etableret en intern revisionsfunktion, men gældende EU regler indeholder et krav om at der er et revisionsudvalg i alle børsnotede selskaber. Med lovkrav om dette udvalg, forsøger EU igennem lovgivning, at styrke troværdigheden af disse virksomheders finansielle rapportering.



Fleere ikke-finansielle virksomheder har dog alligevel valgt at etablere en intern revisionsfunktion med det formål, at assistere revisionsudvalget, samt tilføre værdi til virksomheden.

Ifølge min undersøgelse af de interne revisionsfunktioner i ikke-finansielle virksomheder består disse i gennemsnit af otte medarbejdere, men hvordan skal otte medarbejdere kunne assistere revisionsudvalget samt tilføre værdi til virksomheden hvis den,

- Har mere end 540.000 ansatte?
- Er tilstede i mere end 75 lande?
- Har mere en 300 legale enheder?
- Både har produktion, service og salgsselskaber?

Denne problemstilling fandt jeg spændende og besluttede derfor, at gøre den til genstand for en undersøgelse gennem mit afsluttende speciale på cand.merc.aud. studiet.

Mere specifikt søgte jeg en afklaring af, hvorledes ønsket om at gennemføre en effektiv allokering af ressourcer i den interne revisionsfunktion, reflekteres i den scoping, dvs. valg af reviderede enheder/områder/processer, som virksomhedens revisionsfunktion foretager, når årets revisioner skal planlægges.

Teori

Det teoretiske udgangspunkt for undersøgelsen var de centrale elementer i den interne revisions forståelsesramme, hvilket vil sige definitionen af intern revision og den interne kontrolforståelse, som skal danne udgangspunkt for planlægning og gennemførelse af intern revision.

For så vidt angår definitionen af intern revision var afhandlingen baseret på The Institute of Internal Auditors' overordnede rammeværk (IPPF), som indeholder de faglige retningslinjer, hvorefter intern revision er defineret som:



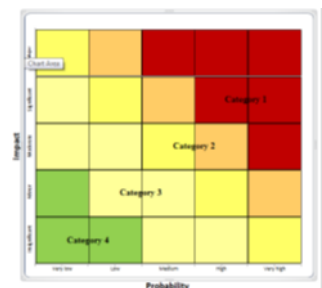
"Intern revision er en uafhængig, objektiv revisions og rådgivningsaktivitet designet til at tilføre værdi og forbedre en virksomheds operation. Det hjælper en virksomhed i at opnå dens mål ved at tilføre en systematisk, disciplineret tilgang i at vurdere og forbedre effektiviteten af risikostyring, kontrol og ledelsesprocesser."

For så vidt angår den interne kontrolforståelse tog afhandlingen udgangspunkt i The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's ("COSO") Enterprise Risk Management (ERM) model.



Ifølge denne model er den interne kontrol proces baseret på en intention om risikostyring, hvor ledelsen beskæftiger sig med at identificere og forstå de risici som truer virksomheden i at opnå dens strategi samt mål, samt implementere et internt kontrolmiljø, der kan reducere de identificerede risici til et acceptabelt niveau.

Til struktureret vurdering af hvorvidt en risiko er høj, medium eller lav foreskrives typisk den klassiske likelihood/impact model, og hvor den samlede kortlægning af virksomhedens risici definerer dens risiko-profil.



I kontekst af den interne kontrolforståelse indebærer definitionen af intern revision, at såfremt revisor har kendskab til strategi, mål, risici samt forretningsprocesser, kan der foretages en risikobaseret tilgang til identifikation af de enheder, områder, og specifikke processer, som revisor skal fokusere på. Dermed tilføres der mest mulig vær-

di til virksomheden.

Industriens praksis

Med afsæt i ovennævnte teoretisk udgangspunkt valgte jeg, at se nærmere på, hvordan ikke-finansielle virksomheder har valgt at anvende deres interne revisionsfunktion, herunder deres måde at forankre revisionsstrategien i en risikobaseret tilgang, forståelse af virksomhedens forretningsmål og risici samt om der er en rød tråd til virksomhedsstrategien.

Min undersøgelse er baseret på virksomheder som er internationale, med selskaber og aktiviteter spredt over flere lande og som udgangspunkt viste undersøgelsen, at alle udarbejder en årlig revisionsplan, som beskriver det kommende års revisionsaktiviteter.

Den indledende scoping er dog forskellig fra virksomhed til virksomhed. Der er eksempler på følgende scoping niveauer:

- Lande
- Rapporteringsenheder
- Projekter

Det hyppigst forekommende scoping niveau er, at landet danner udgangspunkt for den indledende risikovurdering og hvor den klassiske risikomodell beskrevet ovenfor, anvendes til risikovurdering af hvert land. De parametre der indgår i modellen er ligeledes relativt ens mellem virksomhederne og er følgende:

I de tilfælde hvor der er relativt flere rapporterings- eller legale enheder end lande foretages scoping typisk direkte på rapporteringsenheder.

Efter at have afklaret udgangspunktet for den interne revisions risikovurdering bestod det næste skridt i undersøgelsen i at afklare, hvilket perspektiv der bliver anlagt i risikovurderingen. Ifølge teorien skal den interne revisor støtte virksomheden i at nå dens mål og strategi, men hvorledes afspejles dette i valget mellem at revidere de strategiske, driftsmæssige, finansielle og compliance risici, der truer virksomheden?

I forhold til det anlagte perspektiv er det interessant at notere, at mens det teoretiske fundament, COSO modellen, tager udgangspunkt i virksomhedens strategi, så er det er ikke alle interne revisionsfunktioner, der har forankret deres risikovurderinger og revisionsaktiviteter i virksomhedens strategi. Ledelsens risikostyringsproces, hvor virksomhedens nøglerisici identificeres med udgangspunkt i virksomhedens strategi, giver den interne revisor et struktureret udgangspunkt når planen for revisionsaktiviteterne skal udarbejdes. Mine observationer viste imidlertid, at ikke alle interne revisionsfunktioner direkte anvender eller forankrer ledelsens risikostyring i revisionsplanlægningen.

Den praktiske konsekvens af dette er, at i stedet for at planlægge revisioner der søger at afklare effektiviteten i det interne kontrolmiljø for strategiske risici så bliver fokus i stedet mere direkte på finansielle samt complian-

Parameter	
Sandsynlighed	Indvirkning
Ledelsens egenvurdering af kontroller (CSA)	Omsætning
Tidligere interne revisionsresultat	Balancesum
Hyppeghed af internal revisionsbesøg	Aktiver
Korruptionsindeks	Vækst
Ekstern revisor (In-scope)	Finansiell margin (EBIT, dækningsgrad)
Finansielle resultater (Aktuel vs Budget)	Medarbejdere
Kompleksitet	Debitordage
Anmeldte whistle-blowers	
Globale trends (OECD, Worldbank, EU indeks)	
Øget regulering	
Udskiftning af ledelsen	
Revisors personlige vurdering	
Residual risici	
Effektiviteten af interne kontroller	

ce relaterede faktorer som udgangspunkt for scoping af den interne revision. I stedet for at fokusere på strategiske risici, som kræver en meget grundig forståelse af virksomheden, bliver den interne revision beskæftiget med interne kontroller af mere generisk art.

Det er i den sammenhæng interessant at overveje om dette samtidig betyder, at en manglende forståelse af potentialet i revision af strategiske risici tjener til at forklare hvorfor nogle virksomheder outsourcer dele af revisionsarbejdet til eksterne leverandører.

Når revision af strategiske og operationelle risici ikke er lige udbredt blandt alle virksomheder forklares dette i undersøgelsen med, at det er mindre håndgribeligt at revidere netop strategiske risici og at den interne revision ikke altid har kompetencer til at vurdere og forbedre effektiviteten inden for den forretningsmæssige side af virksomheden.

En måde, man løser denne forhindring på, er at interne revisionsfunktioner inddrager specialister både fra interne og eksterne grupper og anvender disse sammen med den interne revisor, til at udføre revision af disse risici.

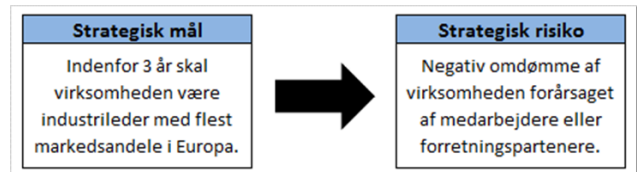
Omvendt gælder det samtidig for en anden gruppe af virksomheder, hvor dele af den finansielle og compliance-mæssige revision udføres af eksterne leverandører, at her er den interne revisors scope primært fokuseret på netop strategiske og operationelle risici. Interne revisionsfunktioner med denne tilgang mener, at de har bedst mulighed for at supportere revisionsudvalget, hvis de reviderer det, som den eksterne revisor ikke har fokus på og de mener, at det lige netop er her, at de har mulighed for at tilføre maksimal værdi til virksomheden.

Ud fra en forudsætning om at værdiskabelse for virksomheden er en fundamental målsætning for den interne revisionsfunktion, og specielt i industrivirksomheder, hvor funktionen ikke er bestemt ved regulering, peger undersøgelsen på to centrale konklusioner. For det første, at det med de rette kompetencer er muligt for den interne revision at anvende en risikobaseret tilgang, der inddrager strategiske overvejelser ved scoping af revisionerne, og for det andet at en sådan tilgang kan være nøglen til at sikre, at den interne revision får en selvstændig værdiskabende profil, som ikke kan repliceres af eksterne leverandører.

Ved at medtage alle nøglerisici, strategiske som finansielle, som er identificeret i risikosyringsprocessen, bliver det



muligt for revisor at forankre virksomhedens strategi i scoping. Som eksempel kan en virksomhed have et strategisk mål om at blive industrileder men negativ omdømme kan true virksomheden i at nå dette mål.



På enhedsniveau kan dette medtages i scoping i form af revisionshandlinger, der afdækker om medarbejderne kender virksomhedens værdisæt og adfærdskodeks. På virksomhedsniveau kan de interne kontroller for denne strategiske risiko afspejles i revisioner af om virksomhedens processer for identificering af forretningspartnere sikrer, at disse har den rette integritet og at den nødvendige dokumentation til brug ved eventuelle undersøgelser fra regulatoriske myndigheder er til stede.

Forventninger til fremtiden

En nylig undersøgelse udført af PwC¹ viser, at kun 44% af topledelsen mener, at den interne revisionsfunktion tilføjer væsentlig værdi til virksomheden. 79% af bestyrelsesmedlemmerne mener det samme. Samtidig peger undersøgelsen på, at en mulig tilgang til forøgelse af effektiviteten i den interne revisionsfunktion er en øget anvendelse af IT og dataanalyse i deres revisionsaktiviteter. Ved anvendelse af dataanalyse, vil man kunne forbedre kvantificering, styrke revisionsomfanget samt få en bedre forståelse for risici.

Ud over det anlagte perspektiv søgte min undersøgelse også at belyse de specifikke redskaber, som anvendes ved fastlæggelse af scope for de enkelte revisioner, herunder anvendelsen af dataanalyse.



Mine observationer viser at anvendelse af dataanalyse ikke er udbredt i Danmark. Nogle virksomheder har forsøgt sig med at foretage effektiv og brugbar anvendelse af data, men de har erfaret, at det er en ressourcekrævende opgave, og skal det være brugbart så kræver det investering og engagement.

¹ Reaching greater heights – Are you prepared for the journey? – PwC internal audit study 2013

De virksomheder som i et vist omfang anvender dataanalyse, er karakteriseret ved at følgende elementer i virksomhedens selskaber er ensrettet:

- IT platform (ERP-system som vigtigste faktor)
- Kontoplan (Dikteret fra HQ med stringent politik)
- Standardiserede interne procedurer i forretningsaktiviteterne (Processer)
- Det interne kontrolmiljø.

Det synes derfor at være forsvarligt at konkludere, at med ovenstående ensrettet i hele virksomheden vil virksomheden få et relativt mere modent internt kontrolmiljø og det vil samtidig åbne døren mere op for effektiv anvendelse af dataanalyse til at kontrollere for besvigelser, men ligeledes til at scope og planlægge kommende revisionsaktiviteter.

Med en ensrettet tilgang og adgang til effektiv anvendelse af virksomhedens data, er det muligt at definere risikoindikatorer og indarbejde disse i en planlægningsmodel, hvor data automatisk afslører mulige ineffektive processer og interne kontroller.

Ved at definere risikoindikatorer med indbygget benchmarkings for hver af virksomhedens forretningsprocesser (salg, indkøb, løn, osv.) kan data afsløre hvilke processer, der bør være i scope og hermed hvilke revisionsaktiviteter, der skal planlægges.

Et eksempel på sådanne risikoindikatorer kan være følgende for indkøbsprocessen:

Indkøbsprocessen
Antal leverandører
Antal "one-time" leverandører
Antal køb uden indkøbsorder
Antal gamle åbne indkøbsordrer
Antal brugere i indkøbsmodulet
Brugere i betalingsmodulet
Manglende master data (Banknummer, adresse, osv.)
Krydscheck af forskellige leverandørers master data
Krydscheck leverandør og medarbejder master data
Potentielle dupliserede betalinger
Manuelt bogførte betalinger
Ledelsens egenvurdering af kontroller (CSA)

Ved at tilføje dette i scoping og planlægningsfasen og anvende data sammen med den individuelle revisors vurdering, vil der blive tilført mere substans og konsensus grundet anvendelsen af eksisterende "hårde" fakta.

Sammenfatning

De interne revisorer i danske virksomheder skal ryste frygten for at revidere strategiske risici af sig og medtage alle virksomhedens risici i deres revisionsplanlægning.

Dette kan medføre, at man må udvikle sine kompetencer og inddrage andre interne og eksterne specialister i udførelsen af revisionen, samt forfølge anvendelsen af dataanalyse i de virksomheder hvor betingelserne herfor er til stede. Herved kan den interne revisionsfunktion etablere en unik værdiskabende ekspertise i virksomheden, en "value proposition" om man vil, i relation til både bestyrelse og ledelsen.

En sådan strategisk tilgang til den interne revision vil ikke blot kunne anvendes defensivt til at sikre funktionen i ikke-finansielle virksomheder, men vil have en generel relevans for alle virksomheder i en offensiv udvikling af den interne revision, som en uafhængig støtte for virksomhedens strategiske risikostyring.



Nye medlemmer

Nye medlemmer i IIA fra 19.12.2013 – 28.04.2014

A.P. Møller-Mærsk

Felipe Arreguin

Arbejdernes Landsbank

Camilla Friland

Bizcon

Carsten Alsted Christiansen

Danfoss

Elena Khairetdinova

Qian Chen

Danske Andelskassers Bank

Ole Jørgensen

Danske Bank

Michael Rosendahl

Deloitte

Sarah Just Klitgaard

Dagmar Marie Nielsen

Nelli Andersen

Jesper Hugger Vester

Stinus Andersen

Casper Roed Guldmann

Martin Juul Møller

KPMG

Lene Bach Sørensen

Lidl Danmark

Niels Thomsen

Nets

Zulfiqar Kamal

Nordea

Vanita Shukla Hork

PwC

Reshma Aasiyah Umar Ahmad

Jeanne Koch Rasmussen

Sparekassen Thy

Anne Louise Krog

Uddannelsesaktiviteter

Er du opdateret på IIA's kursusudbud? Som altid findes datoer og emner for gå-hjem møder, kurser og konferencer på foreningens hjemmeside www.iaa.dk under rubriken "Uddannelse", hvor tilmelding til arrangementerne også foretages.

Nedenfor er fremhævet nogle udvalgte aktiviteter, men listen bliver hele tiden opdateret, så det er bestemt værd at foretage et besøg på foreningens hjemmeside.

Kursus for Forsikringsrevisorer – 14. maj 2014

Kurset henvender sig til medlemmer af IIA der beskæftiger sig med revision af forsikringsvirksomhed.

Forvaltningsrevision – 20. maj 2014

Gå-hjem møde om Forvaltningsrevision, med en blanding af teori og praksis.

Temadag for den finansielle sektor - 5. november 2014

Temaet er denne gang "Kreditområdet med fokus på nedskrivninger".

“Bagsmækken”

Foreningens adresse

Foreningen af Interne Revisorer (IIA)
c/o Regional Chief Auditor Dorthe Tolborg
Group Internal Audit
Codan A/S
Gammel Kongevej 60
1790 København V

CVR nr. 73954215

Indmeldelse i foreningen

Indmeldelse i foreningen foretages på www.iaa.dk eller til:

Chefsekretær Dorte Dreijøe
Nykredit

☎ 44 55 93 07 ✉ 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.globaliaa.org eller ved kontakt til:

Lars Maagaard, Nordea

☎ 33 33 15 48 ✉ lars.maagaard@nordea.com

Foreningen af Interne Revisorers bestyrelse har følgende sammensætning:

Formand

Regional Chief Auditor Dorthe Tolborg
Codan

☎ 33 55 34 59 ✉ dtg@codan.dk

Næstformand

Vicerevisionschef Kim Stormly Hansen
Nykredit

☎ 44 55 93 17 ✉ ksh@nykredit.dk

Kasserer

Revisionschef Peter Jochimsen
ATP

☎ 48 20 37 28 ✉ pjo@atp.dk

Sekretær

Revisionschef Ole Kirkbak
Sydbank

☎ 74 36 31 00 ✉ ole.kirkbak@sydbank.dk

Bestyrelsesmedlemmer

Vicekoncernrevisionschef Neil Jensen
Post Danmark

☎ 33 61 50 15 ✉ neil.henrik.jensen@post.dk

Vice President Vibeke Aggerholm
Carlsberg Breweries

☎ 33 27 12 26 ✉ vibeke.aggerholm@carlsberg.com

Senior Audit Manager, CIA,
Afdelingsdirektør Anette Kauffmann Laursen
Nordea

☎ 33 33 41 33 ✉ anette.laursen@nordea.com

Koncernrevisionschef Pia Sønderlund Nielsen
Finansministeriet

☎ 25 26 27 72 ✉ pnn@fm.dk

Senior Vice President Jesper Siddique Olsen
Danske Bank

☎ 45 12 76 58 ✉ jol@danskebank.dk

Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther,
Alm. Brand

☎ 45 47 78 97 ✉ abrpwe@almbrand.dk