

INFO

Foreningen af Interne Revisorer

Nummer 58 | December 2014 | 19. årgang

Minitemaer

- *Revision af outsourcing*
- *Whistleblowerordninger*

Udkast til ny revisionsbekendtgørelse

ISA 610 - Kvalitetsstyringssystem

Er du klar til at få besøg af Revisortilsynet uden at få ridser i lakken ?

Hvidvask

Praktiske erfaringer med håndtering af hvidvaskregelsættet

Alternative investeringer



Værdiskabende revision

INFOs redaktion

Ansvarshavende redaktør

CIA, CISA

Birgitte Rousing Svenningsen

☎ 30 65 41 30 ✉ birgitte.rousing@svenningsen.eu

Øvrig redaktion

Afdelingsdirektør

Lars Geisler

Nykredit

☎ 44 55 93 08 ✉ lage@nykredit.dk

Partner

Lars Maagaard

KPMG 2014 P/S

☎ 70 70 77 60 ✉ lmaagaard@kpmg.com

Revisionschef

Louise Claudi Nørregaard

PensionDanmark

☎ 33 74 80 13 ✉ lcn@pension.dk

Senior Group Internal Auditor, CIA

Dan Otzen

ISS World Services A/S

☎ 38 17 64 03 ✉ Dan.Otzen@group.issworld.com

Specialkonsulent

John Terp

Forsvarsministeriets Interne Revision

☎ 72 44 47 63 ✉ fir-ter@mil.dk

Revisionschef, CIA

Morten Bendtsen

Finansiell Stabilitet

☎ 46 34 89 46 ✉ mbe@finansielstabilitet.dk

Senior Internal Auditor, CIA

Tobias Zorde

Nordea

☎ 55 47 33 27 ✉ tobias.zorde@nordea.com

Næste nummer

INFO 59 udkommer i april 2015.

ISSN: 1903-7341 (Elektronisk version).

Indlæg til INFO

Artikler i INFO påskønnes med en vingave.

Forsidefoto

Ole Svenningsen

Redaktionens adresse

Foreningen af Interne Revisorer (IIA)

Att.: Seniorspecialist Glenn Thunø

Intern revision

Nykredit

Kalvebod Brygge 47

1560 København V

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
Nyt fra redaktionen.....	4
Værdiskabende revision	5
Udkast til ny revisionsbekendtgørelse.....	8
Håndtering af hvidvaskeregelsættet i praksis	12

Minitema: Revision af outsourcing

Revision af outsourcing	18
ISAE 3402 erklæring - og revisors forventninger til brugervirksomheden	22
"Læsevejledning" til ISAE 3402 vedrørende fælles datacentraler	27

Minitema: Whistleblowerordninger

Novo Nordisk's whistleblowerordning i praksis	30
Whistleblowerordning i Frederiksberg Kommune	33
Whistleblowerordning i Danske Bank.....	36
Whistleblowerordning i Norge.....	39

Jagten på det forsvundne afkast	43
ISA 610 - Kvalitetsstyringssystem	45
Nye medlemmer.....	47
Uddannelsesaktiviteter	47
Bagsmækken	48

Besøg foreningens hjemmeside:

www.iaa.dk

Leder



*Pia Sønderlund Nielsen ,
Koncernrevisionschef,
Finansministeriet*

Året lakker mod enden, og vi slutter af med et INFO spækket med gode artikler til fordybelse og eftertanke.

Det hårdtarbejdende redaktionsudvalg har samlet en række artikler, som behandler flere emner.

Vi starter ud med et spændende interview med Benny Dalgaard Loft omkring etableringen af DONG Energy's interne revision set fra hans stol som formand for revisionskomiteen. Det er ikke så tit vi får lejlighed til at udfritte en formand for en revisionskomite omkring, hvorledes ledelsen vurderer den værdi intern revision skaber. Lad os høre noget mere herfra fremover!

Herefter tager Peer Højlund os igennem de væsentligste ændringer og tilføjelser i Finanstilsynets nye revisionsbekendtgørelse, som forventes udsendt senere på måneden. Det væsentligste nye er indarbejdelsen af krav om, at den interne revision (fra 1. januar 2016) skal omfatte virksomhedens administrative og regnskabsmæssige praksis på alle væsentlige og risikofyldte områder i virksomheden (operational revision).

Birgitte Rousing Svenningsen giver os en gennemgang af, hvorledes hvidvaskningsreglerne kan håndteres i praksis, så det kan ses som en opfølgning på artikler i tidligere numre af INFO, hvor andre forfattere har påpeget et område, der bør prioriteres af intern revision. Birgitte kommer ind på en række områder, som revisor bør forholde sig til, så hvis du sidder med opgaven at skulle revidere dette område, så start med at læse denne artikel.

Dette nummer af INFO har hele 2 minitemaer.

Første minitema om revision af outsourcing behandles i 3 artikler, som giver forskellige vinkler på emnet. Outsourcing er kommet for at blive – i takt med, at virksomhederne i højere grad fokuserer på deres kerneopgaver, bliver en række opgaver outsourcet. Revisionen er også

nødt til at forholde sig til, hvordan revisionens tilgang til dette er, herunder i forhold til risiko, erklæringer mv.

Først behandles revisionen af outsourcete aktiviteter i en artikel fra Morten Bendtsen, hvor du kan få nogle helt konkrete input til, hvad der skal indgå i din revisionsplan og hvad du bl.a. skal være opmærksom på at få afklaret i forhold til virksomhedens andre forsvarslinjer.

Dernæst får vi dækket vinklen omkring 3402-erklæringer, hvor Claus Hartmann Lund fra E&Y bl.a. giver os et bud på, hvad en kontrakt omkring outsourcing bør indeholde. Claus tager os igennem en erklæring i den erkendelse af, at en ISAE 3402 erklæring kan være svær at læse og forstå. Vi får nogle konkrete opklarende spørgsmål, som vi med fordel kan stille os selv, når vi modtager en erklæring, for at sikre os, at den er forstået og for at sikre, at brugervirksomheden kan bruge erklæringen til at understøtte egenkontrollen.

Endeligt får vi som det sidste indlæg i temaet om outsourcing en konkret læsevejledning til ISAE 3402 af Kim Stormly Hansen og Jess Kjær Mogensen, som dermed giver sidste input til, at din revision af outsourcete aktiviteter kan forløbe bedst muligt. Vi hører gerne om dine resultater eller udfordringer i den forbindelse!

Som en ekstra julegave får du i dette nummer, i form af det andet minitema, en række artikler omkring whistleblowerordninger og endda både på engelsk, dansk og norsk.

Novo Nordisk, Frederiksberg Kommune og Danske Bank giver os 3 forskellige bud på, hvordan en whistleblowerordning kan etableres. Med vidt forskellige afsæt og grundlag men alligevel også med en række fællestræk og en række betragtninger om de udfordringer, der skal håndteres ved etablering af ordningen. Med regeringens nedsættelse af et udvalg omkring offentligt ansattes yttingsfrihed og whistleblowerordninger, får de offentlige institutioner måske på et tidspunkt en bunden opgave at etablere sådanne ordninger, ligesom det er sket for de finansielle virksomheder i 2014. Det må tiden vise.

Til sidst i minitemaet får vi et indblik i, hvordan vores kolleger i Norge har arbejdet med whistleblowerordning på deres forsvarsområde. De har haft ordningen i flere år og har nu gennemført en evaluering og spørgeskemaundersøgelse heraf, og er i gang med at indarbejde ændringer fremover. Jeg tror således godt at vi kan lade os inspirere af vores norske kolleger.

Jan Parner fra Finanstilsynet giver et indblik i de risici, der følger med liv- og pensionselskabernes øget lyst til

at investere i alternative produkter såsom skov, landbrug, infrastruktur og vindmøller. Det er en kort og præcis indføring heri, som er værd at kaste et blik på, hvis den virksomhed, man reviderer, investerer i sådanne produkter.

Som rosinen i pølseenden slutter vi af med en lille appetitvækker omkring kvalitetssikring. Det er noget der berører alle interne revisionsfunktioner og jeg ser det som et vigtigt emne, som vi bør forholde os til. Peter Jochimsen giver os bl.a. muligheden for at tage en lille test på, om I kan dokumentere, at I opfylder standarden. Uanset hvordan I besvarer spørgeskemaet, så kan det ikke undgå at give stof til eftertanke i forhold til at dokumentere kvalitetssikringen.

Her til sidst vil jeg på bestyrelsens vegne takke alle jer der støtter op omkring vores forening. Om det er gennem jeres udvalgsarbejde, gennem deltagelse i kurser og årskonferencen, ved at skrive artikler til bladet, ved deltagelse i ERFA grupper eller ved at læse dette blad, så siger vi tak for i år og på gensyn i det nye.

Rigtig god læselyst – og håber du får en skøn jul og et dejligt nytår!

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" .

Nyt fra redaktionen



Birgitte Rousing Svenningsen, CIA, CISA

Det er altid sjovt at arbejde med noget, som går godt. Det er derfor en ære for mig at sidde med dette nummer af INFO i hånden. Det er endnu en gang lykket at få samlet et stort antal artikler af relevans for interne revisorer. Dette skyldes ikke mindst de aktive og arbejdsomme medlemmer af vores redaktionsudvalg, hvorfor der her skal lyde et stort tak til alle i redaktionen.

Siden sidste nummer er Tobias Zorde fra Nordea indtrådt i redaktionsudvalget. Tobias er også medlem af foreningens "Udvalg for Nyhedsbreve", og vi håber med Tobias' deltagelse i redaktionen at kunne lave en passende koordination mellem INFO og nyhedsbrevene. Jeg ser meget frem til samarbejdet med Tobias.

Som medlem af redaktionen prøver vi løbende at holde os opdateret med hvilke emner, der kunne være interessante for vores læsere. Har du som læser et ønske til en artikel, er du altid velkommen til at kontakte os i redaktionen.

Jeg vil afslutte med at ønske jer alle glædelig jul og godt nytår. Vi er allerede godt i gang med planlægningen af næste nummer af INFO – et nummer som jeg ser frem til med meget stor interesse. Der er noget at glæde sig til – også i det nye år.

Værdiskabende revision



Interview med Benny Dalgaard Loft, Bestyrelsesmedlem, Formand for revisionskomiteen, DONG Energy

'Intern revision har leveret fra dag ét'

18 måneder er gået, siden DONG Energy etablerede en uafhængig intern revision. I dette interview fortæller Benny D. Loft, bestyrelsesmedlem og formand for revisionskomiteen, hvorfor det var den rigtige løsning for koncernen, og hvordan den interne revision har skabt værdi fra dag ét.

Benny, hvad var baggrunden for, at DONG Energy valgte at etablere en uafhængig intern revision?

"Beslutningen om at etablere en uafhængig revision var reelt en udløber af, at DONG Energy i en årrække havde haft en række medarbejdere, hvis primære opgave var at overvåge risikostyringen. Derfor var etableringen først og fremmest et udtryk for, at vi ønskede at styrke et eksisterende setup yderligere. Når det er sagt, er DONG Energy en forretning, som dels har været gennem ganske store forandringer, dels er kendetegnet af en høj grad af kompleksitet og en stor berøringsflade over for offentlige myndigheder, samtidig med at den er underlagt de samme finansielle regler som en børsnoteret virksomhed. Det skærper naturligvis behovet for at sikre, at vi har styr på vores processer, styr på data og at vi får formaliseret de kontroller og gode rutiner omkring de mange komplekse tiltag, der bliver implementeret på tværs af koncernen."

Var det med et særligt fokus på finansielle kontroller, at DONG Energy etablerede en intern revision?

"Det er klart, at det var de finansielle kontroller, der var omdrejningspunktet for vores overvejelser om at etablere funktionen. Og det har også været de finansielle kontroller, der har været i centrum for den interne revisions arbejde siden etableringen. Vi kan dog se allerede nu, at koncernens behov for compliance – også inden for det du kan kalde de mere etisk tonede områder – er markant. Derfor er jeg overbevist om, at vi inden for kort tid vil se den interne revision styrke fokus på nogle af de udfor-

dringer, der ligger inden for eksempelvis CSR og de mere operationelle risici, som helt naturligt er del af en forretning som DONG Energy."

Er det efter din opfattelse en tendens, at den interne revision udvider sit fokus fra de strengt finansielle risici til i stigende grad at orientere sig i retning af de mere operationelle risici?

"Det er afgjort en tendens, at den interne revision udvider sit fokus fra de rendyrkede finansielle risici til risici, der ikke er strengt finansielle, som f.eks. virksomhedens samfundsansvar, arbejdsmiljø og CO2-emissioner. I tilfældet DONG Energy oplever jeg, at monitoreringen af de finansielle risici er ganske velkontrolleret, og jeg er sikker på, at intern revision kan spille en værdiskabende rolle i forhold til de interne kontroller, hvor der ikke kun er fokus på at levere et finansielt resultat. De ikke-finansielle risici er på linje med de finansielle risici centrale for en forretning som DONG Energy, fordi de understøtter koncernens 'license to operate'. Så det er naturligt, at det er områder, som intern revision begynder at interessere sig for med henblik på at sikre, at datakvaliteten er høj og at DONG Energy kan benchmarke sig op imod andre selskaber. Det er samtidig et vigtigt aspekt i videreudviklingen af koncernens CSR-arbejde, hvor vi har en fantastisk historie at fortælle."

Intern revision i DONG Energy rapporterer direkte til dig som formand for revisionskomiteen. Har det været et bevidst valg?

"Vi diskuterede naturligvis flere mulige alternativer for, hvordan vi skulle organisere intern revision i DONG Energy, da vi sidste år formelt besluttede at etablere funktionen. Men jeg tror denne løsning er den rigtige. Ambitionen har været at give den interne revision en klar uafhængighedsprofil, dels internt, men i sagens natur også eksternt. Dermed ikke sagt, at ledelsen i intern revision ikke har en konstant dialog med forretningen og min oplevelse er, at balancen mellem den klare uafhængighed og samspillet med forretningen fungerer fint. Derudover ligger der naturligvis et signal til forretningen, når intern revision kommer ud med et klart mandat fra bestyrelsen – det giver ganske enkelt noget pondus. Men det er klart, at intern revision hele tiden må balancere opdraget fra bestyrelsen med muligheden for og ønsket om at blive involveret i arbejdet med nogle af de mere operationelle og ikke-finansielle risici, som vi har talt om."

Hvis du kigger tilbage på de seneste 18 måneder, hvor ser du så, at DONG Energy's interne revision har skabt værdi for forretningen?

"På den helt korte bane har intern revision taget over flere steder, hvor vi tidligere havde den eksterne revision inde, f.eks. i forhold til kvartalsrapporterne. Der har de leveret fra dag et. På den måde kan du sige, at intern revision hurtigt blev næsten fuldt selvfinansierende. Det er også tydeligt, at fokus på de interne kontroller og koncernens processer er blevet styrket. Det kan jeg mærke er noget, som der bliver talt mere om. Og selvom vi indtil nu primært har fokuseret på finansielle risici, så skaber det i sig selv enormt meget værdi for en virksomhed, som er på vej mod en mulig børsnotering, og som agerer som en børsnoteret virksomhed. Hvis man med et team på 12 mand kan styrke sikkerheden for at levere de resultater, som man over for omverdenen har sagt man vil levere, så mener jeg, at værdiskabelsen er stor og pengene givet godt ud."

I valgte hurtigt at få lavet en ekstern kvalitetsvurdering af intern revisions arbejde. Hvorfor det?

"I praksis var det faktisk ikke en beslutning vi tog i revisionskomitéen, men det var vigtigt for ledelsen i koncernens interne revision at få lavet den vurdering tidligt i forløbet, så man hurtigt kunne dokumentere, at der blev skabt en masse værdi for forretningen. Etableringen af intern revision i DONG Energy er gået ekstremt hurtigt fra næsten ingenting til 12 medarbejdere. Det er imponere-

rende, at man efter så kort tid kan dokumentere, at grundfundamentet er i orden, og at man i den grad leverer på de standarder, der måles på fra eksternt hold. Det er klart, at det fortæller os som revisionskomité, at det, der er etableret, er i orden."

Har etableringen af en uafhængig intern revision ændret nogen arbejdsgange i revisionsudvalget?

"Det har udløst nogle mindre ændringer, ja. Primært i forhold til vores kvartalsrapportering, hvor der ikke længere er behov for, at den eksterne revision deltager på koncernbestyrelsesmøder. Så det er mest i samspillet mellem intern og ekstern revision, at der er ændret noget. Og så selvfølgelig også i forhold til koncernens whistleblower-funktion, hvor intern revision i dag er meget inde over de sager, der dukker op her. Det er alle sammen gode, mindre justeringer, tænker jeg."

FAKTA

OM DONG ENERGY'S INTERNE REVISION

Etableret i foråret 2013

Omfatter 12 medarbejdere

Organisatorisk placeret med direkte reference til revisionskomitéen ledet af Benny D. Loft (administrativt med reference til administrerende direktør Henrik Poulsen).

OM BENNY DALGAARD LOFT

Født 1965

Til daglig Chief Financial Officer og Executive Vice President i Novozymes

Medlem af DONG Energy's bestyrelse siden 2012

Formand for DONG Energy's revisionskomité siden 2014

Medlem af bestyrelsen for Den Blå Planet

Medlem af bestyrelsen for Xellia og her også formand for revisionskomiteen.





THE IIA'S CIA LEARNING SYSTEM®



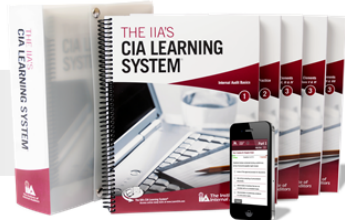
SELF-STUDY MATERIALS FOR THE 3-PART CIA EXAM

Prepare to pass the 2013 3-Part Certified Internal Auditor® (CIA®) exam and arm yourself with critical tools and knowledge to excel in your internal audit career. The IIA's CIA Learning System® was created by a team of CIA-certified industry experts to be the most relevant, comprehensive and effective CIA review program available.

SELF-STUDY MATERIALS

The IIA's CIA Learning System self-study program combines comprehensive reading materials, in printed and e-book formats, with interactive online study tools to teach and reinforce the entire global 3-Part CIA exam syllabus in a flexible, on-demand format.

READING MATERIALS



ONLINE STUDY TOOLS



- **NEW!** Materials have been updated and enhanced to teach the entire global 3-Part CIA exam syllabus:

Part 1: Internal Audit Basics (1 book)

- Mandatory Guidance
- Internal Control and Risk
- Conducting Internal Audit Engagements—Audit Tools and Techniques

Part 2: Internal Audit Practice (1 book)

- Managing the Internal Audit Function
- Managing Individual Engagements
- Fraud Risk and Controls

Part 3: Internal Audit Knowledge Elements (3 books)

- Governance/Business Ethics
- Risk Management
- Organizational Structure/Business Process and Risks
- Communication
- Management/Leadership Principles
- IT/Business Continuity
- Global Business Environment

- **NEW!** Study with printed books or e-books
- Topics presented in a concise, easy-to-understand format

- **NEW!** Online tools are optimized for mobile devices
- Pre-tests evaluate current knowledge to identify which topics require intensive study
- SmartStudy™ tools help you build a customized study plan based on your pre-test results
- Chapter quizzes test comprehension and retention of concepts
- Flashcards and glossary offer review of key terms and definitions
- Post-tests gauge knowledge gained and identify areas requiring further study
- CIA Practice Exams build confidence with the computer-based CIA exam software
- Progress reports track activities and scores.
- Resource Center provides test-taking tips, links to CIA exam resources, feedback links, and more!
- Access online tools for two years if you purchase the full 3-Part program, or one year if you purchase an individual part.

Særtilbud: 3.200,- incl. moms (kun 2 stk. tilbage)

Kontakt: gl@nykredit.dk

Udkast til ny revisionsbekendtgørelse



Peer Højlund, Chefspecialist, Nykredit

Indledning

Finanstilsynet har i oktober 2014 udsendt udkast til ny bekendtgørelse om revisionens gennemførelse i finansielle virksomheder mv. i høring. Den nye bekendtgørelse træder i kraft den 1. januar 2015, dog således, at ændringen i §22, stk. 1 samt §28, stk. 4 om konklusion på virksomhedens administrative og regnskabsmæssige praksis (operationel revision) først er gældende for regnskabsår, der påbegyndes 1. januar 2016.

Udkastet indeholder kun få ændringer i forhold til 2013, der primært er foranlediget af bemærkninger afgivet af den Internationale Monetære Fond (IMF), som led i deres undersøgelse af Finanstilsynet i 2014.

På tidspunktet for denne artikels tilbliven foreligger den endelige bekendtgørelse ikke, hvorfor det er høringsudkastet der danner grundlag for artiklen. Den endelige bekendtgørelse forventes offentliggjort ultimo december 2014.

Jeg har i det efterfølgende opdelt årets ændringer i følgende fire kategorier, der vil blive særskilt gennemgået og kommenteret:

- 1) strukturelle ændringer
- 2) tilpasning af terminologi
- 3) nye og slettede krav samt
- 4) særskilte kommentarer til bilag 4 – "Intern revisions opgaver og ansvar".

1. Strukturelle ændringer

I modsætning til 2013, hvor der var større strukturelle ændringer og omflytninger af bestemmelser, som vanskeliggjorde et overblik over hvad der var nyt, er der i år i højere grad tale om "genkendelsens glæde" og en stort set uændret opbygning.

Dog henledes opmærksomheden på, at såfremt der i protokollater, revisionsaftaler, funktionsbeskrivelser mv.

anvendes henvisninger til konkrete paragrafnumre, vil der være behov for en ajourføring, idet indsættelsen af en ny §2 vedrørende definition af finansiell og operationel revision, "skubber" til de efterfølgende paragrafnumre.

Endvidere er der i bilag 1 tilføjet et skema for henholdsvis finansielle holdingvirksomheder, forsikringsholdingvirksomheder samt ikke-finansielle dattervirksomheder vedrørende de konklusioner og oplysninger, der skal fremgå af revisionsprotokollatet vedrørende årsrapporten.

2. Tilpasning af terminologi

En større del af de foretagne ændringer kan henføres til tilpasning af den anvendte terminologi, som ikke indebærer en ændring i kravene på området.

For det første er det tidligere begreb "redegørelser" erstattet med det mere uddybende "Konklusioner, oplysninger, opsummeringer, gengivelser, vurderinger og bemærkninger mv.", eksempelvis i §7 om muligheden for at udarbejde særskilt protokollat til Finanstilsynet samt §17, om de konklusioner mv. parterne kan aftale, alene skal fremgå af den interne revisions protokol.

For det andet er der foretaget en gennemskrivning af bekendtgørelse og bilag, så det tidligere begreb "engagementer" erstattes med "eksponeringer" og det tidligere begreb "basiskapital" erstattes med "kapitalgrundlag". Finanstilsynet begrundet i høringsbrevet disse terminologiændringer med ønsket om en tilpasning til ordlyden i Europa-Parlamentets og Rådets forordning nr. 575/2013 om tilsynsmæssige krav til kreditinstitutter og investeringsselskaber.

Udover de nævnte ændringer, har Finanstilsynet foretaget en ajourføring af de henvisninger til anden lovgivning der fremgår af revisionsbekendtgørelsen, eksempelvis henvisninger til revisorloven, ledelsesbekendtgørelser, FIL mv.

3. Nye og slettede krav

I skemaet på de næste sider har jeg oplistet de mest materielle ændringer fra den seneste bekendtgørelse til høringsudkastet af 9. oktober 2014. I skemaet har jeg undtaget ændringer som følge af tilpasning af struktur eller terminologi, omtalt under afsnit 1 og 2. I skemaets yderste højre kolonne er anført en kort omtale af ændringernes konsekvens.

Reference	Beskrivelse af ændring	Konsekvens af ændring
§2	<p>Om anvendelsesområde og definitioner:</p> <p>Ny bestemmelse indsat:</p> <p>"I denne bekendtgørelse forstås ved:</p> <p>1) Finansiell revision: Revision af et regnskab med det formål at opnå høj grad af sikkerhed for, at regnskabet som helhed ikke indeholder væsentlig fejlinformation.</p> <p>2) Operationel revision: En vurdering af virksomhedens processer og interne kontrolsystem med det formål at teste og rapportere, om de er i overensstemmelse med de af ledelsen fastsatte mål og overholder kravene i lovgivningen.</p>	<p>Tilføjelsen kan henføres til IMF's undersøgelse af Finanstilsynet i 2014. IMF fandt, at revisionsbekendtgørelsen ikke indeholder et eksplicit krav om, at der skal udføres operationel revision.</p> <p>I §2 har Finanstilsynet derfor indsat en definition af begreberne finansiell (FR) og operationel revision (OR), som herefter anvendes i bekendtgørelse og bilag.</p> <p>Flere høringsparter har anmodet om en mere uddybende definition af OR i højere grad knyttes sammen med FR. Finanstilsynet har på IIA's Gå-Hjem møde i december oplyst, at det i den endelige bekendtgørelse vil blive tydeliggjort, at der med "OR" menes revision af virksomhedens administrative og regnskabsmæssige praksis.</p> <p>Vær derfor opmærksom på, at ordlyden i §2 kan være ændret i den endelige bekendtgørelse.</p>
§16	<p>Om protokollater for ikke-finansielle dattervirksomheder:</p> <p>Følgende konklusioner skal fremover ikke afgives i ikke-finansielle dattervirksomheders revisionsprotokollater:</p> <p>§12 nr. 2: konklusion om virksomhedens samlede system-, data- og driftssikkerhed,</p> <p>Og</p> <p>§14: konklusioner om koncerntinterne transaktioner.</p>	<p>Ændringen medfører en forenkling af protokollater for ikke-finansielle dattervirksomheder. Vær i øvrigt opmærksom, at der i afsnit 11 i bilag 1, er tilføjet et skema om de konklusioner og oplysninger, der skal fremgå af årsprotokollater for ikke-finansielle dattervirksomheder.</p>
§19, stk. 1	<p>Om den interne revision:</p> <p>Ny bestemmelse indsat:</p> <p>"Den interne revision skal fungere uafhængigt af den daglige ledelse."</p>	<p>Skal ses i sammenhæng med bestemmelsen i §9 om, at ekstern revision skal konkludere hvorvidt den interne revision fungerer uafhængigt den daglige ledelse. Bestemmelsen understreger blot uafhængighedskravet overfor intern revision, hvilket reelt også har været gældende hidtil.</p>

Reference	Beskrivelse af ændring	Konsekvens af ændring
§22, stk. 1	<p>Om intern revisions arbejde:</p> <p>Ny bestemmelse indsat:</p> <p>"Den af intern revision udførte revision skal omfatte virksomhedens administrative og regnskabs-mæssige praksis på alle væsentlige og risikofyldte områder i virksomheden, herunder forretningsgange og interne kontrolprocedurer, jf. bilag 4."</p>	<p>Tilføjjelsen er en direkte konsekvens af de bemærkninger IMF afgav overfor Finanstilsynet, som fandt, at der reelt kun var få krav til, hvilke opgaver intern revision skulle udføre, i institutter hvor intern revision ikke påtegner årsregnskabet. Bestemmelsen indebærer, at krav til revision af administrativ og regnskabsmæssig praksis mv. gælder alle institutter, hvor der er krav om intern revision.</p>
§24, stk. 2	<p>Om intern revisions kompetencer mv.:</p> <p>Der er foretaget følgende tilføjjelse (markeret med fed tekst):</p> <p>"Den interne revision må alene påtage sig arbejdsopgaver, jf. stk. 1, nr. 1, som den har tilstrækkelige kompetencer og ressourcer til at udføre."</p>	<p>Tilføjjelsen skal ses i sammenhæng med bestemmelsen i §22, stk. 1. Hvis et institut er omfattet af kravet om intern revision, kræver Finanstilsynet, at virksomheden skal sikre, at intern revision har tilstrækkelige ressourcer til at løse sin opgave.</p>
§25, stk. 2	<p>Om intern revisions påtegning:</p> <p>En del af teksten er slettet (markeret med fed tekst):</p> <p>"Hvis revisionschefen påtegner årsregnskabet, jf. §21, stk. 4, og §30, stk. 2, skal det fremgå af revisionsaftalen, at revisionschefen deltager i revisionen af de væsentlige og risikofyldte områder. Med deltagelse forstås, at revisionschefen på disse områder udfører en del af det arbejde som i virksomheder, hvor revisionschefen ikke afgiver påtegning på årsregnskabet, alene ville være udført af den eksterne revision."</p>	<p>Selve kravet om "deltagelse" i revision af væsentlige og risikofyldte poster er uændret. Den uddybende beskrivelse af hvad der forstås ved "deltagelse" fremgår herefter udelukkende af bilag 4.</p>
§27, stk. 2	<p>Om intern revisions protokol:</p> <p>Der er foretaget følgende tilføjjelse (markeret med fed tekst):</p> <p>"Den interne revision skal altid afgive et årsprotokollat til behandling på det bestyrelsesmøde, hvor årsregnskabet godkendes af bestyrelsen. I årsprotokollatet skal den interne revision redegøre for ... (resten af bestemmelsen er uændret)"</p>	<p>Kravet har betydning for institutter, hvor intern revision ikke påtegner årsregnskabet, idet det understreges, at intern revision under alle omstændigheder skal afgive årsprotokollat.</p>

Reference	Beskrivelse af ændring	Konsekvens af ændring
§28, stk. 4	Om intern revisions protokol: Der er foretaget følgende tilføjelse (markeret med fed tekst) : "§6, stk. 3 og 4, §7, §12 og §16 finder tilsvarende anvendelse på den interne revisions årsprotokollat."	Listen over obligatoriske at'er i intern revisions protokollat udvides , så konklusionen om, hvorvidt virksomhedens administrative og regnskabsmæssige praksis på væsentlige områder, herunder forretningsgange og interne kontrolprocedurer, er tilrettelagt og fungerer på betryggende vis, fremover skal fremgå af såvel ekstern som intern revisions årsprotokollat.

4. Ændringer og tilføjelser i Bilag 4 – Intern revisions opgaver og ansvar

For så vidt angår bilagene til revisionsbekendtgørelsen sker den største ændring i forhold til 2013 bekendtgørelsen i bilag 4.

Jeg har nedenfor udvalgt og kommenteret de ændringer, jeg har vurderet som de mest væsentlige:

I afsnit 1.1 – "Kun revision", er der tilføjet en kommentar til revisionsbekendtgørelsens §19, stk. 2, om, at den interne revision skal ledes af en revisionschef. I kommentaren præciseres, at bestemmelsen indebærer, at intern revision **ikke kan** anvendes som direkte assistance til den eksterne revision **hvis det sker under ledelse af den eksterne revision**, som ellers er nævnt som en mulighed i ISA 610.

Endvidere præciseres det, ligeledes i afsnit 1.1, at den af intern revision udførte revision **skal** omfatte virksomhedens administrative og regnskabsmæssige praksis på alle væsentlige og risikofyldte områder i virksomheden, herunder forretningsgange og interne kontrolprocedurer. Afsnittet suppleres med en lang række eksempler på opgaver der **ikke** anses for revision, og som intern revision derfor **ikke må** beskæftige sig med, for ikke at komme i konflikt med forbuddet mod selvrevision.

Kravet til hvad den udførte revision skal omfatte, stiller naturligvis krav til den interne revisions kompetencer og ressourcer. I afsnit 1.3 uddybes, at virksomheden er underlagt krav om, **at den interne revision har tilstrækkelige kompetencer og ressourcer** til at denne kan revidere virksomhedens administrative og regnskabsmæssige praksis på alle væsentlige og risikofyldte områder i virksomheden. I en del virksomheder er disse områder allerede i dag en del af revisionsarbejdet, men det må forventes at bestemmelsen for en række revisionsafdelin-

ger vil medføre behov for at tilføre ressourcer.

I afsnit 2.2.1 om revision af risikostyring er der indarbejdet et krav om, at intern revision skal vurdere, om **de fastsatte grænser ikke er urimelige efter virksomhedens forhold**. Finanstilsynet har ikke uddybet kravet yderligere, hvorfor der i 2015 vil være behov for i samarbejde med Tilsynet, at opnå en fælles forståelse for, hvilket arbejde der forudsættes udført, for at vurderingen kan foretages.

Afslutningsvis kan det nævnes, at eftersom Finanstilsynet selvsagt ikke kan opstille en udtømmende liste over opgaver, der falder ind under begrebet operationel revision, er der indarbejdet et nyt afsnit 2.2.3 under overskriften "Basel Komiteen og IAIS", hvor der henvises til steder, hvor der kan hentes yderligere inspiration.



Håndtering af hvidvaskregelsættet i praksis



Birgitte Rousing Svenningsen, CIA, CISA

Finanstilsynet har gennem de senere år skærpet indsatsen på hvidvaskområdet specielt i forhold til bankernes håndtering af reglerne. Det er mit indtryk, at Finanstilsynets øgede fokus har medvirket til, at flere og flere revisionsafdelinger har taget hvidvaskområdet med på deres revisionsplan. Spørgsmålet er, hvilken rolle revisor har i forbindelse med hvidvaskområdet, og hvordan afgrænsningen er i forhold til en Compliance funktion.

INFO har tidligere bragt en artikel om revision af overholdelse af hvidvaskloven (nummer 45) og en artikel om skæring mellem intern revision og Compliance (nummer 42). Konklusionerne på disse artikler var:

- Der er en operationel risiko i forbindelse med hvidvaskområdet, som bør prioriteres. Det er den driftsmæssige ledelse, der bærer ansvaret for kulturen i relation til hvidvask. Det er en forudsætning, at de nødvendige ressourcer er til rådighed til at løfte hvidvaskprocessen og ændre den eksisterende kultur, såfremt dette måtte være nødvendigt. Er dette ikke tilfældet, vil hverken den hvidvaskansvarlige eller den interne revision kunne medvirke til at ændre dette billede.
- Compliance funktionen skal være uafhængig og have til formål at vurdere og kontrollere virksomhedens implementerede metoder og procedurer. I modsætning til intern revision har Compliance funktionen ofte selv et implementeringsansvar. Der bør som minimum sikres gensidig udveksling af rapporter, og intern revision bør så vidt muligt basere sig på Compliance funktionen som en del af det etablerede kontrolmiljø. Sidstnævnte forudsætter dog en revision, således at der opnås tilstrækkelig overbevisning om, at Compliance funktionen er uafhængig, og at Compliance funktionens analysemetoder og processer er tilstrækkelige, betryggende og hensigtsmæssige til at indgå som revisionsbevis.

Alt dette lyder godt i teorien, men hvordan gennemføres

det i praksis, og hvilke udfordringer giver det? Dette vil jeg forsøge at svare på med udgangspunkt i mine erfaringer fra de seneste 7-8 år, hvor jeg har beskæftiget mig med området. Som enhver anden revisor er jeg behæftet med tavshedspligt, hvorfor jeg ikke kan afsløre detaljer om forhold i Saxo Bank. For at artiklen alligevel kan være til nytte for læserne, har jeg konstrueret en række eksempler på svagheder. Disse eksempler er en kombination af tænkte eksempler, eksempler fra Saxo Bank og eksempler, som jeg ellers har hørt fra andre i branchen.

Når man som intern revisor bestemmer, at man vil revidere hvidvaskområdet, er det først og fremmest vigtigt at fastlægge formålet med revisionen, herunder også som nævnt ovenfor så vidt muligt basere sig på Compliance funktionen. Formålet med revision af hvidvaskområdet er efter min opfattelse at sikre:

- At ansvaret for overholdelse af hvidvaskreglerne er placeret
- At de skriftlige regler er tilstrækkelige og opdaterede
- At de interne kontroller er tilstrækkelige
- At der er tilstrækkelig uddannelse af personalet.

Ansvar et tydeligt placeret

Hvidvaskregelsættet foreskriver, at ansvaret for området skal være entydigt placeret hos en person på ledelsesniveau. Han/hun skal tilhøre "lederguppen" i bred forstand og skal have reel indflydelse på de beslutninger, der træffes på hvidvaskområdet. Personen skal ikke nødvendigvis rapportere direkte til direktionen. Vejledningen til hvidvaskloven peger på, at denne person i større virksomheder typisk vil være organisatorisk placeret med reference til chefjuristen eller chefen for risk management. I mindre virksomheder vil den udpegede person typisk være "direktøren" eller en person med reference til denne. I praksis er den person, som er udpeget som ansvarlig for at sikre overholdelse af love og regler på hvidvaskområdet ofte chefen for Compliance funktionen i flere banker i Danmark.

Som revisor er det væsentligt at forholde sig til, om den ansvarlige har den nødvendige opbakning fra bankens ledelse (direktion og bestyrelse) – altså har den ansvarlige en reel indflydelse på beslutningerne, og har den ansvarlige tilstrækkelige ressourcer. Det er i den forbindelse min opfattelse, at den hvidvaskansvarlige ikke kan være chefen for Compliance funktionen, idet Compliance funktionen som nævnt skal være uafhængig og ikke være beslutningstager, hvorimod den hvidvaskansvarlige blandt andet har ansvaret for godkendelse af politisk udsatte personer som kunder. Jeg er dog bekendt med, at Finanstilsynet har været på hvidvaskinspektion hos en række institutter, hvor chefen for Compliance funktionen er

hvidvaskansvarlig, uden at det har ført til påbud.

Uanset hvem den hvidvaskansvarlige er, er det vigtigt, at det er kendt i blandt relevante medarbejder. Jeg mener derfor, at revisor skal spørge en række medarbejdere i organisationen om, hvem de betragter som den hvidvaskansvarlige. Hvis revisor modtager forskellige svar, er der et behov for at præcisere, hvem den ansvarlige er.

Tilstrækkelige og opdaterede skriftlige regler

Hvidvaskregelsættet foreskriver, at virksomheden skal have tilstrækkelige skriftlige interne regler om intern kontrol, risikovurdering, risikostyring, ledelseskontrol og kommunikation, kundelegitimation, opmærksomhedspligt, undersøgelsespligt, noteringspligt, indberetningspligt og opbevaring af registreringer. Ud over at have tilstrækkelige regler skal virksomheden også til stadighed vurdere tilstrækkeligheden af sine procedurer og føre kontrol med, at disse overholdes.

Det er vigtigt, at reglerne tilpasses selskabets aktiviteter (dvs. risikoanalysen af virksomhedens forretningsmodel, kundetyper og produkter mv.). Afskrift af loven eller kopi af en brancheforenings regler er således en nem løsning men ikke en hensigtsmæssig løsning. Hvis virksomheden er et fondsmæglerselskab, hvis eneste aktivitet er porteføljeadministration for fonde, giver det ingen mening at kopiere regler om, hvorledes man skal legitimere fysiske personer, når man ikke har sådanne som kunder.

Udgangspunktet for revisors vurdering af, om de skriftlige regler er tilstrækkelige, er således henholdsvis hvidvaskloven og vejledningen på den ene side og selskabets aktiviteter på den anden side. Vejledningen til hvidvaskloven er et godt værktøj, men den giver bestemt også nogle fortolkningsudfordringer.

Et godt udgangspunkt for revisors vurdering er den risikoanalyse, som virksomheden har lavet, hvis en sådan foreligger. Hvis en sådan ikke foreligger, bør revisor anbefale, at en sådan udarbejdes. Risikoanalysen skal danne grundlag for forståelse af hvilken risiko for hvidvask virksomhedens forretningsmodel og forretningsomfang indebærer. Hvis denne er lav, skal reglerne om legitimation af kunder mv. være mindre omfattende, end hvis risikoen er høj. En simpel fremgangsmåde kunne være, at virksomheden ønsker at være på den sikre side og derfor indfører "skarpe" krav til legitimation af kunder og til overvågning af transaktioner mv. Dette er efter min opfattelse ikke en gangbar løsning, idet den vil være alt for dyr at administrere og til for meget besvær for virksomhedens kunder. Under alle omstændigheder vil der både fra virksomhedens ledelses side og fra revisors side blive

en grad af subjektiv vurdering af risikoen for hvidvask og derfor af, hvorvidt de skriftlige regler er tilstrækkelige.

Ud over fortolkningsudfordringerne i forbindelse med risikoanalyse, giver de enkelte detaljerede krav i hvidvaskregelsættet også anledning til fortolknings-udfordringer. Et eksempel er kravet om, at kunden skal oplyse formålet med forretningsforbindelsen og det tilsigtede omfang heraf. Hvad menes der i praksis med denne bestemmelse? Formålet med en lønkonto eller en opsparingskonto er så at sige givent. Det skulle man også mene, at det er for en investeringskonto, men jeg har tidligere set afgørelser fra Finanstilsynet, hvor de har angivet, at "investering" ikke er et fyldestgørende formål for en investeringskonto. Også "det tilsigtede omfang" giver anledning til udfordringer. Hvad er for eksempel det tilsigtede omfang på en opsparingskonto? Jeg har absolut ikke det endegyldige svar vedrørende fortolkning af kravet om formål og omfang. Mit bedste råd til revisor er, at revisor tænker på formålet med kravet, idet oplysningerne om formål og omfang skal danne grundlag for, at virksomheden er i stand til at identificere mistænkelige transaktioner. Det er derfor væsentligt, at oplysningerne om formål og omfang anvendes i forbindelse med virksomhedens løbende overvågning, og at oplysningerne er standardiseret i videst mulig omfang, således at de kan indgå i en automatisk overvågning af transaktionerne.

Tilstrækkelige interne kontroller

Basalt set kan kontroller i forbindelse med hvidvaskområdet opdeles i to områder:

- Legitimation af kunder
- Overvågning af kundetransaktioner

Legitimation af kunder

Det grundlæggende element i både danske og internationale foranstaltninger mod hvidvask er "kend din kunde" princippet. Dette betyder, at kundens identitet skal identificeres. Såfremt kunden er en virksomhedskunde (en ikke-fysisk person) skal virksomhedens ejer og kontrolstruktur tillige klarlægges og reelle ejeres identitet fastlægges. Reelle ejere er fysiske personer, som ejer over 25% af virksomheden, eller som kontrollerer virksomheden.

Typisk har de fleste virksomheder i dag gode procedurer for identifikation af fysiske kunder. Danskerne har forstået, at normal praksis er, at man skal levere en kopi for pas/kørekort og sundhedsbevis, når man gerne vil oprette en bankkonto. Revisor skal teste dette, men umiddelbart er det ikke der, hvor den store risiko er. Derimod er det min erfaring, at de fleste danske virksomheder historisk set ikke har gjort så meget ud af at identificere kun-

der. Revisor bør derfor undersøge, om virksomheden har analyseret, hvorvidt den har tilstrækkelig identifikationsdokumenter for alle fysiske personer – også kunder, hvor kontoen er oprettet før hvidvaskregelsættets ikrafttrædelse. Gode tips til revisor er her at teste før og efter 2006, hvor der i Danmark for alvor blev indført krav om identifikation, men også før og efter 2010, hvor NemID blev indført i Danmark, idet NemID har betydet i flere virksomheder, at der er indført et ekstra check, da virksomheden bekræfter over for Nets, at virksomheden har tilstrækkelig identifikation af kunden.

Noget, der typisk volder store problemer, er identifikation af de reelle ejere. Det er forståeligt nok, idet nogle virksomheder kan have en meget kompliceret ejerstruktur. Endvidere kan det være svært at få oplysningerne om, hvem der ejer mere end 25% af virksomheden, selv om et udgangspunkt kan være virksomhedens årsrapport og dens angivelse af personer/selskaber, som ejer mere end 5%. Den større risiko der er i forbindelse med oprettelse af en konto for en virksomhed end for en fysisk person gør, at revisors revisionshandlinger forholdsmæssigt bør fokusere mere på virksomhedskunder end på fysiske kunder.

Mange virksomheder opererer med en centraliseret kundeoprettelsesfunktion, som både varetager kundeoprettelsen for fysiske personer og for virksomheder. I sådanne tilfælde vil det være naturligt, at lederen af funktionen udfører en eller anden kontrol – for eksempel en stikprøvekontrol – for at sikre kvaliteten af arbejdet og for at kunne evaluere de enkelte medarbejdere. Udføres der sådanne kontroller, bør revisor tage højde for det i planlægningen af revisionen. Revisor bør gennemgå resultatet af en sådan kontrol, og i de fleste tilfælde vil en sådan kontrol betyde, at revisor kan reducere omfanget af revisors egen testhandling.

I forbindelse med legitimation af kunder er et af de helt store spørgsmål også, hvorledes kravene er til løbende opdatering af identifikationsdokumenterne. Hvidvaskregelsættet foreskriver, at dokumenter, data eller andre oplysninger om kunden løbende skal ajourføres. Lovgivningen er dog meget vag her. Virksomheden skal opdatere oplysningerne, hvis de er i tvivl om, at de tidligere indhentede oplysninger er korrekte eller tilstrækkelige. Dette kan f.eks. være tilfældet, hvis der fremkommer oplysninger om, at en virksomhedskunde har ændret ejer- og kontrolstruktur. Ændres formålet eller omfanget med kundeforhold væsentligt, skal der ud fra en risikovurdering tages stilling til, om der skal indhentes nye oplysninger om kunden. En sådan vag bestemmelse er ikke ligefrem nem for revisor at håndtere. På den ene side er det vigtigt, at revisor ikke anbefaler unødvendige opdate-

ringsprocedurer, på den anden side skal virksomheden overholde lovgivningen. Det er efter min opfattelse et minimumskrav, at virksomheden får oplysninger om adresseændringer fra CPR-registret, oplysninger om ændringer i ejerforhold eller adresse fra Erhvervsstyrelsen, samt at virksomheden indhenter legitimation for nye reelle ejere. Hvorvidt yderligere procedurer er nødvendigt, afhænger af den enkelte virksomheds kunde profiler.

Overvågning af kundetransaktioner

Hvidvaskregelsættet stiller krav om, at virksomheden løbende overvåger kundeforholdet for at sikre, at transaktionerne er i overensstemmelse med virksomhedens viden om kunden og kundens forretnings- og risikoprofil, herunder om nødvendigt midlernes oprindelse. Der skal være skærpet overvågning af politisk udsatte personer og andre højrisikokunder.

Det betyder, at virksomheden løbende skal overvåge, om der forekommer usædvanlige transaktioner mv. på kundens konti set i forhold til den viden, som virksomheden har om kunden. Virksomhedens viden om kunden omfatter oplysninger om formål og omfang, men også andre oplysninger, som virksomheden er i besiddelse af f.eks. oplysninger indhentet i forbindelse med kreditgivning. Disse oplysninger kan være oplysninger om både indtægtssiden, så som kundens arbejde, lønindkomst og ekstraordinær indtægt ved hussalg, men også vedrørende udgiftssiden, så som ekstraordinære udgifter til køb af hus, ombygning- og tilbygningsprojekter, opkøb af virksomhed eller anskaffelse af en større mængde af driftsmidler.

Hvis antallet af kunder og kundetransaktioner ikke gør det muligt for virksomheden at opfylde kravet om løbende overvågning af transaktioner manuelt, skal virksomheden anvende it-løsninger. Det betyder i praksis, at overvågningen bør være automatiseret. Den kunne i mindre pengeinstitutter blive udført manuelt, men det vil typisk ikke give mening, idet de mindre pengeinstitutter typisk får leveret overvågningen som en del af den service, de modtager fra den bankcentral, som drifter deres systemer.

Ud over bankcentralernes overvågningssystemer findes der en række overvågningssystemer på markedet. Fælles for dem er, at de forsøger at identificere usædvanlige transaktioner baseret på en række regler.

For både virksomhederne og revisor er udfordringen at afgøre, hvornår overvågningen er tilstrækkelig. Ved hjælp af systemer er antallet af overvågningsregler i princippet ubegrænset. Hver overvågningsregel koster dog penge at udvikle/sætte op, og hver overvågningsregel vil typisk

genere et utal af hits, som manuelt skal gennemgås, hvilket også er ressourcekrævende. Reglerne vil ofte også indeholde nogle grænseværdier f.eks. at alle transaktioner over 100 millioner er usædvanlige. Jo mere præcise disse grænseværdier sættes, og jo mere intelligente reglerne er, jo færre falske hits bliver der produceret.

Det er derfor vigtigt at finde et passende antal regler og nogle passende grænseværdier. Jeg er fortaler for, at overvågningssystemet opbygges så simpelt som muligt. Jeg mener, at det er nødvendigt løbende/periodisk at stress-teste overvågningssystemet i forhold til virksomhedens aktiviteter. Hermed mener jeg, at virksomheden løbende bør teste, hvor mange flere hits der vil blive genereret, hvis grænseværdierne sættes ned, samt hvor mange færre hits der vil blive genereret, hvis grænseværdierne sættes op, herunder om nogle af disse hits har vist sig at være mistænkelige. Endvidere bør både virksomheden og revisor vurdere, om nye kendte hvidvaskesager ville blive opdaget af virksomhedens nuværende overvågningssystem og hvis ikke, om der bør implementeres nye overvågningsregler. Virksomheden bør dokumentere stresstestningen og overvejelser vedrørende til og fravalg af overvågningsregler. Revisor bør studere denne dokumentation og sammenligne dokumentationen med revisors viden om virksomhedens aktiviteter og på baggrund heraf konkludere, om overvågningen er tilstrækkelig.

Tilstrækkelig uddannelse

Ifølge hvidvaskeregelsættet skal virksomheden sikre, at der med passende intervaller gennemføres tilstrækkelige uddannelses- og instruktionsprogrammer for ledelse og medarbejdere.

Det er vigtigt her, at uddannelsen tilpasses virksomhedens interne regler. En standard uddannelse fra Finanssektorens Uddannelse eller fra en udbyder af et e-learningprogram kan derfor være en god og forholdsvis billig løsning, men den kan ofte ikke stå alene. Der skal også undervises i den enkelte virksomheds regler, som i sagens natur er forskellig, idet de bygger på en risikovurdering af den enkelte virksomheds kundetyper, produkter og leveringssystemer. Det er i den forbindelse ofte hensigtsmæssigt, enten at supplere en standard uddannelse med noget intern undervisning, eller at tilrette standard uddannelsen i samarbejde med leverandøren.

Revisor skal forholde sig til, om uddannelsesprogrammet er tilstrækkeligt. Det vil sige, om de omfatter en grundlæggende introduktion til, hvad hvidvask er, og hvad den enkelte medarbejder skal være opmærksom på, herunder væsentlige interne regler. Revisor skal også påse, at virksomheden har passende procedurer for opdatering af

uddannelsesprogrammet i tilfælde af væsentlige ændringer af lovgivning og/eller interne regler.

Endvidere skal revisor forholde sig til, om alle relevante medarbejdere modtager uddannelsen, om uddannelsen gentages med passende intervaller, og om der er opfølgning på, om de medarbejdere, som bliver pålagt uddannelsen, også gennemfører den. Der skal tillige være procedurer for uddannelse af nyansatte. I de fleste virksomheder vil Compliance funktionen eller HR funktionen foretage en sådan opfølgning, som revisor passende kan støtte sig til.

Brug af Compliance funktionens arbejde

For at udføre revisionen mest effektivt og minimere omkostningerne for virksomheden er det væsentligt, at revisor tager højde for arbejde og kontroller udført af virksomhedens Compliance funktion. Afhængig af virksomheden vil det være forskelligt, hvor meget Compliance funktionen er involveret.

Set i relation til kravene om skriftlige regler, legitimation af kunder, overvågning af kundetransaktioner og uddannelse kan det være forskelligt, hvorledes Compliance funktionen er involveret.

Selv om en Compliance funktion skal være uafhængig og dermed ikke må være ansvarlig for udarbejdelse af skriftlige regler, ses det ofte, at Compliance funktionen har en stor aktie i udarbejdelsen af sådanne. Formodentlig fordi de skriftlige regler for hvidvaskområdet er meget lovrelateret. Hvis dette er tilfældet, kan revisor ikke bygge på arbejde udført af Compliance funktionen, men må selv udarbejde en vurdering af de skriftlige regler i overensstemmelse med tidligere anbefalinger herom.

I relation til legitimation af kunder ses det ofte, at Compliance funktionen på stikprøvebasis kontrollerer, om virksomheden har indhentet tilstrækkelig identifikation. I virksomheden, der har en centraliseret kundeoprettelsesafdeling, kan stikprøvekontrol blive foretaget af lederen af denne afdeling eventuelt kombineret med, at Compliance funktionen tager en mindre stikprøve. Revisor skal tage hensyn til sådanne stikprøvekontroller og resultatet heraf. Det er dog væsentligt, at revisor ved egen stikprøve tester validiteten af stikprøverne udført af enten en kundeoprettelsesafdeling eller en Compliance funktionen. Til testning heraf bør revisors arbejde være mere omfattende, hvis stikprøvekontrollen er udført af en kundeoprettelsesafdeling, end hvis den er udført af en uafhængig Compliance funktion. Hvis revisors test viser, at de udførte stikprøvekontroller er valide, bør revisor på sigt basere sig mere på disse kontroller, og i mindre grad selv udfører stikprøvegennemgang.

Overvågning af kundetransaktioner er ofte også et område, som Compliance funktionen er inde over. I nogle virksomheder er det f.eks. Compliance funktionen, som fastsætter overvågningsreglerne, og som foretager indberetninger til SØIK. Umiddelbart kan arbejdet vedrørende overvågningsystemer opdeles i 3 områder:

- Overvågningssystemet
- Gennemgang af mistænkelige transaktioner
- Rapportering til myndighederne.

Typisk er det Compliance funktionen, som er ansvarlig for overvågningsystemet, hvorfor revisor ikke umiddelbart kan bygge sit arbejde på Compliance funktionens arbejde. Revisor bør derfor selv teste, om systemet fungerer (det vil bl.a. sige, om det overvåger alle relevante transaktioner), om overvågningsreglerne er fornuftige og relevante, og om der løbende foretages stresstestning og revurdering af overvågningsreglerne. Gennemgang af mistænkelige transaktioner vil, afhængig af antallet, typisk blive foretaget af andre afdelinger end Compliance funktionen. Hvis dette er tilfældet, bør Compliance funktionen sikre sig, at gennemgangen har den nødvendige kvalitet, og revisor vil kunne bygge sine konklusioner på Compliance afdelingens vurdering, når revisor har testet, at Compliance funktionens vurdering er valid. Med hensyn til rapportering til myndighederne, herunder hvorvidt denne er fuldstændig og rettidig, står revisor normalt også på egne ben, idet Compliance funktionen typisk er ansvarlig for rapporteringen.

Som anført ovenfor skal revisor forholde sig til to ting i forbindelse med uddannelse – hvorvidt uddannelsen er tilstrækkelig, og hvorvidt den er gennemført. Det er ikke ualmindeligt, at det er Compliance funktionen, som er ansvarlig for at sikre tilstrækkelig uddannelse på hvidvaskområdet, og som dermed er ansvarlig for tilrettelæggelsen af uddannelsen. Hvis det er tilfældet må revisor foretage sin egen vurdering af tilstrækkeligheden. Hvorimod revisor har mulighed for at støtte sig til en vurdering fra Compliance funktionen, hvis uddannelsen er tilrettelagt af en anden afdeling, f.eks. HR afdelingen. Som tidligere nævnt vil opfølgning på gennemførelse af den obligatoriske hvidvaskuddannelse ofte blive foretaget af Compliance funktionen eller HR funktionen. Revisor skal sikre sig, at processen fungerer, hvilket typisk testes ved at se på, hvor mange personer, der ikke har gennemført den krævede uddannelse.

Konklusion

Hvis revisionen skal skabe værdi, er revisionsarbejdet ofte en udfordring og ikke kun en dans på roser. Revision af hvidvaskregelsættet er ingen undtagelse. Der er man-

ge fortolkningsudfordringer, og disse bliver ikke færre i fremtiden med det nye 4. direktiv, som lægger op til flere risikovurderinger. I sådanne situationer tager jeg ofte min lille følgesvend "Spørge Jørgen" frem. Han er til god hjælp. For hvis man kan svare på, hvad formålet med en regel er, er det også lettere at fortolke den. Lige såvel som hvis man kan svare på, hvad revisors rolle er, er det også lettere at fastlægge, hvilke opgaver revisor skal udføre.

Revisor skal i videst mulig omfang bygge sin revision på arbejde udført af Compliance funktionen, men da Compliance funktionen i mange tilfælde er ansvarlig for mange af delprocesserne under hvidvaskområdet, er det begrænset, hvor meget hjælp revisor kan hente her. Revisor må i stedet for i stor udstrækning foretage sine egne vurderinger og testhandlinger.



Minitema: Revision af outsourcing



Se & Hør skandalen har påvist, at det er væsentligt at virksomheder, der anvender outsourcing, er deres egenkontrol af leverandøren bevidst og i dette tilfælde den interne kontrol med de processer, der skal sikre adgang og behandling af personfølsomme oplysninger. I dette nummer bringer vi et minitema om outsourcing. Først konkrete overvejelser, som kan indgå i planlægning og udførelse af revision af outsourcing hos brugervirksomheden, dernæst overvejelser omkring anvendelsen af erklæringer (særligt ISAE 3402) og til sidst en læsevejledning til 3402.

God fornøjelse.

Revision af outsourcing



Morten Bendtsen, Revisionschef,
Finansiell Stabilitet A/S

Indledning

En væsentlig agenda for mange virksomheder, herunder finansielle virksomheder, er nedbringelsen af deres omkostninger. Det kan ske på mange måder, og en af dem er via outsourcing.

"Wikipedia" definerer outsourcing som et økonomisk begreb, der dækker over, at en virksomhed vælger at købe varer/ydelser, den tidligere selv har produceret, hos en underleverandør. Begrundelsen for at gøre dette kan være, at

- opnå bedre kvalitet ved at benytte sig af en specialist frem for selv at gøre tingene
- opnå lavere pris
- opnå en højere forrentningsgrad for den investerede kapital.

Nærværende artikel vil beskrive de overvejelser revisor bør inddrage i sin revision af outsourcing.

Krav til revisor

Outsourcing påvirker den måde virksomheden drives på og de risici, som virksomheden udsættes for. Revisor skal således inddrage outsourcing i sin vurdering og forståelse af virksomheden jf. ISA 315 og sin reaktion herpå jf. ISA 330. Outsourcing skal adresseres i planlægningen af de revisionsaktiviteter, som skal udføres.

I revisionsbekendtgørelsen (nr. 1024) bilag 2, pkt. 18 har Finanstilsynet anført at revisor, i tilfælde af outsourcing af et eller flere væsentlige aktivitetsområder, skal gennemgå og vurdere omfanget af outsourcing og påse, at der sker opfølgning og kontrol hermed.

Vi kan allerede nu konkludere, at outsourcing er et fokusområde for revisor både i relation til finansiell revision, men også i forhold til operationel revision, revision af compliance og revision af risikostyring.

Væsentlighed

Finanstilsynet har udstedt en bekendtgørelse (nr. 1304) og en vejledning, som regulerer outsourcing af væsentlige aktivitetsområder.

Outsourcing skal som udgangspunkt være afgørende eller væsentlig for virksomhedens kerneaktiviteter.

Følgende forhold understøtter afgrænsningen:

- Områder hvor bestyrelsen har udstukket rammer til direktionen
- Områder som er underlagt tilsyn
- Den økonomiske betydning af aktiviteten.

Traditionelt anses væsentlig økonomisk betydning at kunne fastsættes til 5 % af resultat før skat og 1 % af egenkapitalen.

"CEBS (Guidelines on Outsourcing Dec. 14, 2006)" har følgende definition på væsentlige aktiviteter:

- activities of such importance that any weakness or failure in the provision of these activities could have a significant effect on the authorised entity's ability to meet its regulatory responsibilities and/or to continue in business
- any other activities requiring a licence from the supervisory authority
- any activities having a significant impact on its risk management
- the management of risks related to these activities.

CEBS fremhæver, at aktiviteten skal have så stor en betydning for virksomheden, at fejl eller svagheder i aktivitetens udførelse i væsentligt omfang kan påvirke overholdelsen af de lovgivningsmæssige forpligtigelser eller forsætte sin virksomhed ("going concern"). Det klassiske eksempel herpå er IT.

CEBS fremhæver også aktiviteter, der i væsentligt omfang påvirker de risici virksomheden påtager sig, fx. kredit, markeds- og operationel risiko eller måden hvorpå de styres.

Aktiviteter, som kræver en tilladelse fra Finanstilsynet, kan ikke outsources til en virksomhed, der ikke har tilsvarende tilladelser. Finanstilsynet kan i særlige tilfælde dispensere herfra.

Områder der efter min opfattelse må anses for væsentlige aktiviteter er IT, kreditgivning, kunderådgivning, regn-

skabs- og solvensudarbejdelse, risikostyring, formue- og porteføljepleje.

Følgende aktiviteter er jf. praksis ikke væsentlige: juridisk bistand, uddannelse af medarbejdere, fakturering, rengøring, drift af kantine, reception og bygninger.

Det skal bemærkes, at ledelsesaktiviteter ikke kan outsource eksempelvis fastlæggelse af strategier og politikker, overvågning af driften og direktionen, ansvar for kunder, myndigheder og tilsyn.

Det kan konkluderes, at afgrænsningen er svær at definere præcist, men skal baseres på en række individuelle vurderinger. Det er min vurdering, at væsentligheden skal ansues bredt.

Er aftalen defineret som væsentlig, er det vigtigt, at huske at aftalen skal godkendes af bestyrelsen, og Finanstilsynet skal underrettes inden 8 hverdage efter indgåelsen.

Revisor bør påse, at der er foretaget en dokumenteret individuel vurdering af væsentligheden i hvert outsourcing tilfælde.

Risici

Henlægges et væsentligt aktivitetsområde til en leverandør indtræder der nye risici for virksomheden og tilmed overføres eksisterende risici.

Eksisterende risici såsom ekspeditionsfejl, registreringsfejl, rådgivningsfejl, manglende overholdelse af lovgivning og forretningsnedbrud forsvinder ikke, men er stadig iboende i aktiviteten.

Nye risici opstår, fordi virksomheden ikke længere har fuld kontrol over aktiviteten. Leverandøren har egen forretningsmodel, der kan påvirke prioriteringer, processer, forretningsgange og niveauet for intern kontrol. Leverandøren påvirker ligeledes den imagemæssige risiko for virksomheden, da leverandøren handler på virksomhedens vegne.

Risikoafdækningen skal ske via kontrakten, den løbende rapportering og virksomhedens tilsyn med leverandøren. Virksomheden skal stille krav om at væsentlige politikker overholdes af leverandøren, fx it-sikkerhedspolitik.

Virksomheden bør som del af sin vurdering af risici inddrage outsourcing som et selvstændigt risikoområde.

For hver outsourcing aftale bør der foreligge en detaljeret risikoanalyse og identifikation af lovgivning, som skal sikres overholdt.

Proces

Bestyrelsen skal på området outsourcing formulere en politik, som overordnet fastlægger retningslinjerne til direktionen.

Politikken bør bl.a. indeholde krav til årlig rapportering om outsourcing aftaler. Bestyrelsen bør have et overblik over samtlige aftaler, deres væsentlighed og risikoprofil, herunder resultatet af direktionens tilsyn.

Bestyrelsen bør på de væsentligste og mest risikofyldte aftaler modtage en detaljeret rapportering fra direktionen over deres tilsyn.

Politikken bør ligeledes stille krav om, at direktionen etablerer en formaliseret outsourcing proces.

En simpel proces for outsourcing kan indeholde følgende faser:

- Foranalyse og planlægning
- Forhandling af kontrakt
- Overdragelse og drift
- Monitorering og evaluering
- Exit- og beredskabsplan.

Exit- og beredskabsplan er en dokumenteret overvejelse om, hvorledes aktiviteten i praksis kan tages tilbage i eget regi, overdrages til anden leverandør, og om planen kan/skal afprøves.

Det er væsentligt, at processen sikrer at alle interessenter og risikoejere inddrages.

Mål med at outsource, kvalitetskrav til ydelsen, vurdering af væsentlighed og risikoanalyse er vigtige delelementer i foranalyse og planlægning. Disse aktiviteter danner endvidere fundamentet for, at monitorering og evaluering senere kan blive effektiv.

Revisor bør påse, at man udover de mere finansielle mål (fx omkostningsbesparelser) definerer målepunkter, der kan afgøre, om opgaveløsningen sker tilfredsstillende.

I "tilfredsstillende" er inkluderet, at der skal opnås overbevisning om, at leverandør overholder gældende lovgivning og at risici styres og afdækkes af tilstrækkelig kontrol.

Der er således behov for, at rapportering fra leverandør indeholder elementer af sikkerhed.

Følgende elementer bør efter min opfattelse overvejes:

- Erklæring fra leverandørens ledelse om, at virksomhedens politikker er efterlevet, at leverandør har foretaget en risikovurdering af processer og etableret en løbende overvågning heraf, der ikke har været væsentlige fejl i processer eller overtrædelser af lovgivning m.v., og at interne kontroller omkring processer har fungeret tilfredsstillende i perioden.
- Rapportering/erklæring fra leverandørs risikofunktion.
- Rapportering/erklæring fra leverandørs compliance funktion vedr. regeloverholdelsen.
- Rapportering/erklæring fra leverandørs interne revision.

Det er en god ide, at der er etableret møder mellem virksomhedens risiko- og compliance funktioner og funktioner hos leverandør for løbende drøftelser af risici, og hvilke områder m.v. leverandørens funktioner skal rapportere på.

Et supplement eller alternativ er, at virksomheden indhenter erklæring fra leverandørs eksterne revisor. Indholdet af en erklæring bør koordineres med virksomhedens interne og eksterne revision.

Revision

Udgangspunktet for revision af outsourcing er, at ledelsen har etableret så stærke interne kontroller med området, at revisionen kan tilrettelægges som en kontrolbaseret revision.

Revisor hos virksomheden bør påse at,

- Aftalen har gennemløbet outsourcing processen
- Aftalen er godkendt af bestyrelsen
- Aftalen er underrettet til Finanstilsynet
- Aftalen opfylder minimumskravene i bekendtgørelsen
- Der modtages rapportering/erklæringer fra leverandør som vurderes dækkende for, at ledelsen kan afgøre, at leverandøren udfører sin opgave tilfredsstillende, og at rapportering omfatter alle relevante finansielle og risikobaserede målpunkter.
- Direktionen årligt rapporterer til bestyrelsen om deres tilsyn med leverandør og konklusionen herpå.

Vedrørende det kvalitative indhold i rapporteringen/erklæringer fra leverandøren bør revisor overveje hvilket sikkerhedsniveau, der er tilknyttet rapporteringen.

Revisor bør i den sammenhæng foretage de fornødne overvejelser om anvendelsen af serviceleverandører herunder stillingtagen til anvendelsen af erklæringer i relation til intern kontrol m.v. jf. ISA 402.

Hvis rapporteringen alene er baseret på oplysninger fra

leverandørens ledelse, bør revisor vurdere, om dette er betryggende i forhold til de risici, som er tilknyttet de outsourcete processer og drøfte dette med virksomhedens ledelse.

Det er også relevant at skelne mellem outsourcing mellem concernforbudne selskaber og outsourcing til en ekstern leverandør. Muligheden for at udøve styring og ledelsesmæssig kontrol med en ekstern leverandør samt kendskab til processer og kontrolniveau er som udgangspunkt lavere, og dermed er risikoen større på disse aftaler.

Inddrages der rapportering eller erklæringer fra leverandørens risikofunktion, compliance eller intern revision bør revisor overveje organisering, uafhængighed, kompetencer m.v. (ISA 610 som inspiration). Findes en intern revision kan revisor rette henvendelse til leverandørens eksterne revision og få bekræftet, at de har vurderet, at enheden fungerer tilfredsstillende m.v.

Revisor bør afholde møder med Intern revision hos leverandør for at drøfte planlægning, risici m.v. og derigennem få en indledende overbevisning om hvilke områder, der revideres, og at væsentlige nøglekontroller m.v. bliver testet.

Revisionshandling, som skal udføres af revisor bør tænkes ind i "*de tre forsvarslinjer*". I skemaet på næste side er angivet, hvor det primære ansvar er placeret og hvem i anden forsvarslinje, som efter min opfattelse har rådgivnings- og kontrolansvar.

Revisor bør som en del af sine revisionshandling tage en drøftelse med interessenter i første og anden forsvarslinje med henblik på at identificere, udfordre og hermed medvirke til, at ansvaret for opgaverne er placeret, og organisationen er bekendt hermed.

Afslutning

Outsourcing er et område som i væsentligt omfang kan påvirke virksomhedens risikoprofil. Revisor bør have stor fokus på, at virksomheden har etableret en effektiv governance struktur i forhold til bestyrelsen, direktionen og den konkrete aftale.

De væsentligste udfordringer er efter min opfattelse, hvorledes et betryggende tilsyn med leverandøren skal tilrettelægges, og hvorledes man får indbygget den nødvendige sikkerhed i leverandørens rapportering.

Det er nødvendigt, at tilsynet med leverandør reelt er en kontrol, som sikrer at leverandøren overholder kontrakten, mål nås, lovgivning overholdes og der ikke begås væsentlige fejl.

Revisionshandlinger	Første forsvarslinje (primære ansvar)	Anden forsvarslinje (rådgivning og kontrol)	
		CRO	CCO
	Forretning		
Governance			
Outsourcing politik	X	X	X
Outsourcing proces	X	X	
Bestyrelsens risikovurdering af outsourcing	X	X	X
Årligt overblik til bestyrelsen over samtlige outsourcing aftaler	X	X	
Årlig rapportering til bestyrelsen på væsentlige aftaler (detailrapport)		X	
Rapportering til direktionen om tilsyn med leverandør	X	X	
Den konkrete aftale			
Har gennemløbet outsourcing processen	X	X	
Vurdering af væsentlighed	X	X	X
Detaljeret risikoanalyse	X	X	
Er godkendt af bestyrelsen	X		X
Er underrettet til Finanstilsynet	X		X
Opfylder minimumskravene i bekendtgørelsen	X		X
Rapportering fra leverandør	X	X	

Det er derfor vigtigt, at risiko og kontrol tænkes ind i outsourcing processen, kontrakten og den efterfølgende monitorering og evaluering.
For at sikre, at intern og ekstern revision ikke har væ-

sentlige udestående i forhold til rapportering og/eller erklæringer fra leverandør er det væsentligt, at ledelsen inddrager revisorerne tidligt i processen således, at deres krav kan dækkes ind via kontrakten.



ISAE 3402 erklæring – og revisors forventninger til brugervirksomheden



Claus Hartmann Lund, Statsautoriseret revisor, Ernst & Young P/S

Indledning

Omfanget af outsourcing er steget eksplosivt i de senere år i takt med, at de enkelte virksomheder mødes af krav om øget fokusering på kerneforretningen. Alle typer virksomheder overvejer outsourcing i et eller andet omfang lige fra kommunernes outsourcing af ældrepleje til pølsemændens outsourcing af bogføring og regnskab til den lokale revisor.

I visse brancher har outsourcing en lang tradition – eksempelvis de mindre og mellemstore pengeinstitutters outsourcing af driften af virksomhedens kernesystemer til BEC, SDC eller Bankdata. I disse brancher er outsourcing nået et modenhedsniveau, som gør at virksomhedens interessenter stiller krav til virksomhedens håndtering af outsourcingforholdet, eksempelvis stiller Finanstilsynet krav gennem Finanstilsynets ledelses- og outsourcing bekendtgørelser og vejledninger.

Denne artikel er ikke alene rettet mod finansielle virksomheder, men Finanstilsynets krav til de finansielle virksomheder, særligt kravet om virksomhedens kontrol med serviceleverandøren, vil blive inddraget i forbindelse med virksomhedens anvendelse af ISAE 3402 erklæringer.

Interessenter i et outsourcing forhold

Definitionen af et outsourcingforhold er en aftale mellem to parter, hvor den ene part (serviceleverandøren) udfører en service for den anden part (brugervirksomheden) – en service som tidligere blev udført af brugervirksomheden selv.

Outsourcing sker for både forretningskritiske processer, eksempelvis ordregistrering og fakturering, lønadministration, administration af ejendomsporteføljer, drift af virksomhedens it-systemer m.v., og for processer som ikke anses for direkte forretningskritiske, eksempelvis receptionsdrift, kantinedrift og ejendomsdrift.

Når der sker outsourcing af forretningskritiske processer, er der pludselig andre af brugervirksomhedens interessenter, som har interesse i outsourcingforholdet, nemlig brugervirksomhedens revisor.

Brugervirksomhedens revisor har fokus på de outsourcete forretningskritiske processer og kontroller og skal opnå og dokumentere samme forståelse for risici, processer og interne kontroller, som var den outsourcete aktivitet udført i brugervirksomheden.

Outsourcingkontrakten – et grundlag for en erklæring

Outsourcingkontrakten er aftalen mellem brugervirksomheden og serviceleverandøren, og indeholder en række krav til hvorledes den outsourcete aktivitet skal håndteres af serviceleverandøren.

Outsourcingkontrakter er ikke en hyldevare, og historisk set har disse kontrakter varieret betydeligt i form og indhold, ligesom omfanget af krav til serviceleverandøren i visse tilfælde har været afhængig af hvem af parterne som var pennefører på kontrakten.

Med indførelsen af outsourcingbekendtgørelsen for finansielle virksomheder er kravene til outsourcingkontrakter blevet mere ensrettet – også i forhold til virksomheder udenfor den finansielle sektor.

Kravene til outsourcingkontrakter for finansielle virksomheder kan med fordel bruges som rettesnor for alle brancher.

”§ 5. De rettigheder og forpligtelser, som outsourcingvirksomheden og leverandøren hver især har, skal klart fastlægges i en kontrakt, som mindst skal indeholde følgende:

- 1) *En klar afgrænsning af de outsourcete opgaver.*
- 2) *En klar beskrivelse af de krav, som leverandøren skal opfylde, og hvorfra ydelsen bliver leveret.*
- 3) *Krav om at leverandøren skal udføre de outsourcete opgaver rettidigt og i overensstemmelse med de aftalte krav.*
- 4) *Krav om at outsourcingvirksomheden skal underrettes straks om enhver udvikling, som i væsentlig grad kan forringe leverandørens nuværende eller fremtidige evne til eller muligheder for at udføre de outsourcete opgaver.*
- 5) *Krav om at leverandøren skal rapportere om opgavens udførelse til outsourcingvirksomheden. Kravene skal definere rapporteringens indhold, kvalitet og hyppighed.*
- 6) *Krav om at leverandøren skal beskytte personoplysninger samt andre oplysninger, der ved lov er gjort fortrolige. Denne beskyttelse skal også gælde efter outsourcingkontraktens ophør.*
- 7) *Krav om at leverandøren forpligtes til at give Finanstilsynet, outsourcingvirksomheden og dennes revisorer alle nødvendige oplysninger angående de outsourcete opgaver.*
- 8) *Krav om at Finanstilsynet kan få oplysninger om den out-*

sourcede aktivitet ved enten, at Finanstilsynet eller en repræsentant, der optræder på Finanstilsynets vegne, mod behørig legitimation får adgang til leverandøren.

- 9) Krav om at leverandøren ved outsourcingaftalens ophør, uanset ophørsgrund, loyalt og hurtigst muligt skal medvirke til, at opgaven enten overgår til en anden leverandør eller tilbageføres til outsourcingvirksomheden. Leverandøren skal forpligtes til at levere de outsourcete ydelser, indtil der er sket endelig overdragelse.
- 10) Krav om at outsourcingvirksomheden skal godkende leverandørens eller underleverandørens eventuelle videreoutsourcing af de outsourcete opgaver.
- 11) Krav om at leverandøren ved ophør af en aftale om videreoutsourcing skal give outsourcingvirksomheden meddelelse herom.¹

Med undtagelse af involvering af Finanstilsynet, er kravene til kontrakten efter min vurdering relevante i alle outsourcingforhold.

Som en del af kravet om serviceleverandørens rapportering om opgavens udførelse til brugervirksomheden indarbejdes ofte krav om udarbejdelse af en årlig erklæring fra serviceleverandørens revisor til brugervirksomheden.

I dag anvendes standarden "ISAE 3402 - Erklæringsopgaver med sikkerhed om kontroller hos en serviceorganisation", som grundlag for den årlige erklæring.

Brugervirksomheden skal være opmærksom på, at ISAE 3402 retter sig mod serviceleverandører, som leverer ydelser der er relevant for brugervirksomhedens interne kontroller i forhold til regnskabsaflæggelsen.²

Brugervirksomheden og brugervirksomhedens revisor skal derfor være opmærksom på, at kontroller, som ikke er relevante for regnskabsaflæggelsen, ikke er omfattet af ISAE 3402 erklæringen – eksempelvis håndtering af persondata, overholdelse af opetider mv.

Der er således ofte et antal krav i kontrakten, som ikke er omfattet den årlige erklæring.

Disse krav kan være dækket af anden rapportering fra serviceleverandøren eller behandlet på møder mellem serviceleverandøren og brugervirksomheden. Brugervirksomhedens revisorer må vurdere om denne form for rapportering er tilstrækkelig ud fra en almindelig vurdering af væsentlighed og risiko.

¹ Bekendtgørelse om outsourcing af væsentlige aktivitetsområder, nr. 1304, 25. november 2010.

² ISAE 3402 3403 Erklæringsopgaver med sikkerhed om kontroller hos en serviceorganisation, pkt. A1

Forstår brugervirksomheden og revisor den modtagne erklæring?

I min rolle som brugervirksomhedens revisor må jeg konstatere, at der fortsat er brugervirksomheder, som ikke fuldt ud forstår og har overblikket over indholdet af den modtagne erklæring.

Manglende overblik og forståelse af erklæringen er kritisk, såfremt brugervirksomhedens ledelse lægger vægt på den modtagne erklæring, som en del af den kontrol brugervirksomheden udfører i forhold til serviceleverandøren.

Det skal dog anerkendes, at det at læse og forstå en ISAE 3402 erklæring kan være vanskeligt, idet erklæringen ofte er temmelig omfangsrig og ikke i alle tilfælde er overskueligt opstillet.

Nedenfor er opstillet nogle af de forhold som ofte giver anledning til drøftelser mellem brugervirksomheden, brugervirksomhedens revisor og serviceleverandøren:

Omfang og afgrænsning

- Omfatter den modtagne erklæring alle de ydelser der er aftalt, og som rent faktisk leveres af serviceleverandøren?
- Er der en klar beskrivelse af afgrænsningen af ydelser og ansvar mellem brugervirksomhedens og serviceleverandøren – og er ledelsen enig i denne afgrænsning?
- Fremgår det klart, hvilke kontroller som serviceleverandøren forudsætter at brugervirksomheden selv udfører – og er ledelsen enig i de anførte komplementerende kontroller?
- Er de anførte komplementerende kontroller udført af brugervirksomheden?

Risikobilledet

- Dækker kontrolmålene i erklæringen det risikobillede, som brugervirksomheden har af den outsourcete aktivitet?
- Er brugervirksomhedens risikobillede kommunikeret formelt til serviceleverandøren, således at serviceleverandøren kan etablere rette mix af præventive og opdagende interne kontroller?

Specifik eller generel erklæring

- Er kontrollerne i erklæringen de kontroller, som er aftalt mellem brugervirksomheden og serviceleverandøren – eksempelvis i outsourcingkontrakten?
- Er kontrollerne i erklæringen specifikke for brugervirksomheden og er de beskrevet specifikt nok i erklæringen?
- Er kravene til kontrollerne specifikke nok til at service-

leverandøren overholder brugervirksomhedens specifikke krav?

- ◇ Krav i brugervirksomhedens it-sikkerhedspolitik, interne kontrolpolitikker, forretningsmæssige servicemål mv.
- ◇ Krav fra lovgivning og tilsynsmyndigheder som brugervirksomheden er underlagt – globalt set?
- Er de i erklæringen beskrevne kontroller også de kontroller, som brugervirksomheden modtager løbende rapportering om?

Erklæringens konklusion

- Er brugervirksomheden enig i konklusionen i erklæringen – både den samlede konklusion og konklusionen på de enkelte kontroller?
- Er svagheder i kontrollerne tydeligt beskrevet i erklæringen, og er brugervirksomheden vidende om svaghederne igennem den løbende rapportering?
- Har brugervirksomheden udført egne kontroller til afdækning af svagheder hos serviceleverandøren?
- Har serviceleverandøren udarbejdet en plan for forbedring af svagheder og er der etableret risikoafdækkende handlinger hos serviceleverandøren eller i brugervirksomheden indtil forbedringen af svagheder er foretaget?

De ovenfor anførte spørgsmål er nogle af dem, som brugervirksomheden bør forholde sig til ved gennemgangen af en ISAE 3402 erklæring fra en serviceleverandør, som håndterer en forretningskritisk aktivitet. Oversigten er naturligvis ikke udtømmende, da der givetvis vil være aktivitetsspecifikke forhold som brugervirksomheden bør forholde sig til.

Det er med vilje valgt, ikke at drøfte forholdet omkring ISAE 3402 type 1 og type 2 erklæring, da de fleste brugervirksomheder og revisorer ved, at de skal modtage en ISAE 3402 type 2 erklæring, hvis erklæringen skal give sikkerhed for kontrollernes effektivitet over en periode - typisk 12 måneder.

Helhedsmetoden eller partielmetoden

Med ISAE 3402 standarden blev en række nye begreber defineret og indført – begreber som har været vanskelige for både serviceleverandører og brugervirksomheder at forstå.

Helhedsmetoden:

*"Metode til håndtering af de ydelser, en serviceunderleverandør leverer, hvor serviceleverandørens beskrivelse af sit system omfatter arten af de ydelser, en serviceunderleverandør leverer, og hvor serviceunderleverandørens relevante kontrolmål og tilknyttede kontroller indgår i serviceleverandørens beskrivelse af sit system og i omfanget af serviceleverandørens revisors opgave."*³

Partielmetoden:

*"Metode til håndtering af de ydelser, en serviceunderleverandør leverer, hvorved serviceleverandørens beskrivelse af sit system omfatter arten af de ydelser, der leveres af en serviceunderleverandør, men hvor serviceunderleverandørens relevante kontrolmål og tilknyttede kontroller ikke indgår i serviceleverandørens beskrivelse af sit system eller i omfanget af serviceleverandørens revisors opgave. Serviceleverandørens beskrivelse af sit system og omfanget af serviceleverandørens revisors opgave omfatter kontroller hos serviceleverandøren, der overvåger funktionaliteten af serviceunderleverandørens kontroller, hvilket kan omfatte serviceleverandørens gennemgang af en erklæring med sikkerhed om kontroller hos en serviceunderleverandør."*⁴

Set fra brugervirksomhedens side bør den modtagne ISAE 3402 erklæring være udarbejdet efter helhedsmetoden, idet en eventuel serviceunderleverandørs kontroller derved indgår i erklæringen.

Modsat vil serviceleverandørerne formentlig foretrække at udarbejde en erklæring efter partielmetoden, idet erklæringen derved alene omfatter de kontroller, som serviceleverandøren selv udfører, herunder overvågning af sine serviceunderleverandører.

Såfremt brugervirksomheden modtager en erklæring efter partielmetoden skal brugervirksomheden overveje som minimum at indhente erklæring fra de serviceunderleverandører, der leverer væsentlige aktiviteter i forhold til brugervirksomhedens regnskabsafklæggelse.

Overvejelse om indhentelse af erklæring fra serviceunderleverandører vil ofte ske i en dialog mellem brugervirksomheden, brugervirksomhedens revisor og serviceleverandøren, da dette kan være forbundet med omkostninger.

Brugervirksomhedens samlede kontrolmiljø

Brugervirksomhedens revisor skal forholde sig til brugervirksomhedens samlede kontrolmiljø – altså både den del af kontrollerne, som udføres af serviceleverandøren og den del af kontrollerne, som udføres af brugervirksomheden.

³ ISAE 3402 3403 Erklæringsopgaver med sikkerhed om kontroller hos en serviceorganisation, Definitioner, pkt. 9 (g)

⁴ ISAE 3402 3403 Erklæringsopgaver med sikkerhed om kontroller hos en serviceorganisation, Definitioner, pkt. 9 (a)

Her bliver ISAE 3402 erklæringens afsnit om komplementerende kontroller i brugervirksomheden relevante.

Komplementerende kontroller er kontroller, som serviceleverandøren ved levering af den outsourcete aktivitet forudsætter hos brugervirksomheden fungerer effektivt.

Det er derfor vigtigt, at brugervirksomheden er opmærksom herpå, samt at kontrollerne udføres og dokumenteres på en sådan måde, at brugervirksomhedens revisor kan teste, at de virker effektivt.

Referenceramme for ISAE 3402 erklæringen

En ISAE 3402 erklæring har ikke en foruddefineret ramme for de kontroller, som skal indeholdes i en erklæring.

En ramme for kontroller kan dog være aftalt i outsourcingkontrakten, men det er ikke et krav for at serviceleverandøren kan udarbejde en ISAE 3402 erklæring.

Hvis ikke konkrete kontrolmål og kontroller er aftalt direkte mellem serviceleverandøren og brugervirksomheden, vil det oftest være ledelsen hos serviceleverandøren, som vælger de kontrolmål og tilhørende kontroller, som indgår i erklæringen.

Det vil dog være helt naturligt at valget af kontrolmål og kontroller foretages i dialog mellem på den ene side brugervirksomheden og brugervirksomhedens revisor og på den anden side serviceleverandøren og serviceleverandørens revisor – på et såkaldt 4-parts møde.

I Danmark har en række serviceleverandører valgt at anvende ISO 2700X som standard og referenceramme, og disse standarder anvendes i høj grad for de ISAE 3402 erklæring, som omfatter generelle it-kontroller.

Såfremt en ISAE 3402 erklæring omfatter kritiske forretningsprocesser – eksempelvis ordregistrering og fakturering - vil kontrolmål og kontroller bestå af en kombination af systemspecifikke kontroller og understøttende generelle it-kontroller.

Alternativer til ISAE 3402 erklæringen

Selvom ISAE 3402 standarden er specifikt rettet mod erklæringsopgaver om kontroller hos en serviceleverandør, findes der alternativer som brugervirksomheden og dennes revisorer bør overveje, såfremt der eksempelvis er behov for erklæring om forhold, som ikke er relevant for regnskabsaflæggelsen.

Brugervirksomheden kan eksempelvis lade sin egen revisor udføre revisionen hos serviceleverandøren.

Dette er dog ikke den mest effektive udførelse af revisionen af de outsourcete aktiviteter, idet brugervirksomhedens revisor ikke nødvendigvis har det detaljerede kendskab til serviceleverandørens processer, kontroller og organisation. Hertil kommer, at de fleste serviceleverandører ikke ønsker at flere forskellige brugervirksomheders revisorer skal foretage test af de samme kontroller - dette forstyrrer serviceleverandørens daglige drift unødigt.

Vejen frem er derfor erklæring, som afgives af serviceleverandørens revisor, og nedenfor er angivet nogle alternativer til ISAE 3402.

ISAE 3000 Andre erklæringsopgaver med sikkerhed end revision og review af historiske finansielle oplysninger

Som udgangspunkt er der ikke noget i vejen for at udstede en ISAE 3000 om kontroller hos en serviceleverandør.

Denne erklæringstype anvendes ofte, hvor brugervirksomheden ønsker at modtage en erklæring med begrænset eller høj grad af sikkerhed om forhold, som ikke direkte kan henføres til brugervirksomhedens regnskabsaflæggelse, eksempelvis:

- Overholdelse af Service Level Agreements
- Overholdelse af persondataloven og andre love og regler
- Beredskabsplaner
- It-sikkerhed, drift og andre generelle it-kontroller som understøtter systemer som ikke er en del af regnskabsaflæggelsen – mailsystemer, systemer til styring af produktionsrobotter mv.

En fordel i forhold til anvendelsen af ISAE 3402 er, at kravet om beskrivelse af serviceleverandørens processer, systemer, kontroller og ydelser til brugervirksomheden kan begrænses til en beskrivelse af de kontroller, som ISAE 3000 erklæringen omfatter.

ISRS 4400 Aftalte arbejdshandlinger vedrørende regnskabsmæssige oplysninger og yderligere krav i følge dansk revisorlovgivning

Aftalte arbejdshandlinger anvendes i Danmark kun i begrænset omfang, og det er efter min vurdering en skam, da det giver nogle klare fordele i forhold til brugervirksomheden og dennes revisor:

- Brugervirksomheden og dennes revisor bestemmer, hvilke specifikke handlinger serviceleverandørens revisor skal udføre, og hvordan de skal udføres
- Serviceleverandørens revisors arbejde kan begrænses til:
 - ◊ alene at omfatte de områder, som brugervirksom-

heden og dennes revisor anser for væsentlige og risikofyldte

- ◇ brugervirksomhedens behov i forhold til egen kontrol
- ◇ brugervirksomhedens revisors behov i forhold til revisionen af regnskabet.

Afslutning

Brugervirksomhedens anvendelse af erklæringer fra serviceleverandøren kan ikke alene dække brugervirksomhedens behov for egenkontrol, men erklæringen kan anvendes til understøttelse af brugervirksomhedens egenkontrol.

Korrekt anvendelse af en ISAE 3402 erklæring kræver, at brugervirksomheden tager stilling til indholdet af erklæringen, afgrænsningen i forhold til serviceleverandøren

samt udfordrer erklæringens samlede konklusion og resultatet af de enkelte tests.

Med det stadig stigende omfang af outsourcing er behovet for dialog mellem på den ene side brugervirksomheden og dennes revisor og på den anden side serviceleverandøren og dennes revisor tilsvarende stigende. 4-parts møder kan sikre, at brugervirksomheden kan gennemføre en effektiv egenkontrol, samt at revisor fortsat kan gennemføre en effektiv og korrekt risikofokuseret revision af brugervirksomhedens operationelle processer og årsregnskab i overensstemmelse med ISA 402.

Når alt kommer til alt - kan der alene ske en outsourcing af aktiviteterne udførelse til serviceleverandøren, mens ansvaret forbliver hos brugervirksomheden.



“Læsevejledning” til ISAE 3402 vedrørende fælles datacentraler



*Kim Stormly Hansen,
Vicevisionschef, Nykredit*



*Jess Kjær Mogensen,
Partner, PwC*

Denne vejledning er udarbejdet med det formål, at hjælpe læsere af en 3402-erklæring med at forstå og forholde sig den information erklæringen indeholder.

Læsere af en 3402-erklæring vil typisk være:

- Intern og ekstern revision i den modtagende virksomhed
- Ledelsen i den modtagende virksomhed, såvel direktion, revisionsudvalg og bestyrelse
- It-ledelsen i den modtagende virksomhed
- Second line of defense enheder, eks. it-sikkerhed og compliance i den modtagende virksomhed
- Finanstilsynet.

Det er klart, at det kan være svært, at tilfredsstille alle læsers informationsbehov i ét dokument. Det er imidlertid det, der er realiteten, og nok den væsentligste grund til, at der er behov for denne “læsevejledning”.

ISAE 3402

ISAE 3402 omhandler "Erklæringer med sikkerhed om kontroller hos en serviceleverandør" og anvendes i praksis mest til at erklære sig om de generelle it-kontroller i en fælles datacentral eller andre serviceleverandører som f. eks. CSC, KMD og IBM.

Populært sagt erklærer serviceleverandørens ledelse om at de kontroller, der er etableret er hensigtsmæssigt udformet og har fungeret effektivt i en given periode, mens den uafhængige revisor med høj grad af sikkerhed bekræfter dette i sin erklæring eller afgiver en erklæring med forbehold og/eller supplerende oplysninger.

Med hensyn til erklæringstype og periode bør denne være en såkaldt type-2-erklæring og dække hele regnskabsåret, for at den modtagende revisor kan anvende erklæ-

ringen i sin revision. Der skal endvidere være tale om en specifik erklæring, som forholder sig konkret til forholdene for den enkelte brugervirksomhed og en erklæring, som er udarbejdet efter helhedsmetoden, hvilket betyder, at en eventuel serviceunderleverandørs kontroller indgår i erklæringen.

Outsourcingbekendtgørelsen

Outsourcingbekendtgørelsen er som udgangspunkt kun gældende for virksomheder under tilsyn fra Finanstilsynet, men kan med fordel også anvendes for andre virksomheder.

Det er vigtigt at notere sig, at Outsourcingbekendtgørelsen fastslår at den primære kilde til at opnå indsigt i, og bekræftelse på, at en serviceleverandør lever op til en brugervirksomheds krav er en såkaldt egenkontrol. Dette betyder i praksis, at en brugervirksomhed skal aftale procedurer med serviceleverandøren, som sikrer, at brugervirksomheden modtager den nødvendige information til at foretage denne vurdering. ISAE 3402 erklæringen skal således betragtes som et supplement til denne egenkontrol.

Egenkontrollen skal også sikre, at der ikke fremgår information af erklæringen, som brugervirksomheden og dennes revisor allerede er bekendt med. Erklæringen modtages ofte på et sådant tidspunkt, at brugervirksomhedens revisor ikke vil kunne nå at foretage svaghedsrevision som følge af konstaterede kontrolsvagheder.

Den samlede proces

Det er også vigtigt, at se på den samlede proces når en brugervirksomheds it-anvendelse vurderes – altså såvel den del og de kontroller, som er etableret internt i brugervirksomheden, og den del og de kontroller, som er etableret hos serviceleverandøren.

Her kommer erklæringens afsnit om komplementerende kontroller i brugervirksomheden ind i billedet. Dette er kontroller, som serviceleverandøren ved udformning af sin ydelse forudsætter, at brugervirksomheden har implementeret, og som brugervirksomhedens revisor skal teste virker effektivt for at kunne vurdere den samlede proces.

Referenceramme

Anvendelsen af ISO2700X, som referenceramme for kontrolmål og etablerede kontroller, er efterhånden blevet en de facto standard i Danmark. Dette betyder imidlertid ikke, at andre referencerammer ikke kan anvendes.

Konstaterede svagheder

ISAE 3402 indeholder ofte et skema, hvor resultatet af revisors test af de etablerede kontroller fremgår. Hvis der

er konstateret kontrolsvagheder, vil de fremgå af dette skema.

Hvorvidt en eller flere kontrolsvagheder medfører, at et kontrolmål samlet set fejler, eller om der er tale om mindre væsentlige svagheder, vil være anført i skemaet. Såfremt der er konstateret så mange eller væsentlige kontrolsvagheder, at dette påvirker det samlede billede vil det fremgå af revisors konklusionsafsnit i hans erklæring.

Det er vurderingen, at der i revisorbranchen er ved at danne sig en ensartet praksis for, hvornår et kontrolmål fejler, og hvornår fejlende kontrolmål har et omfang og en væsentlighed, der påvirker revisors konklusion.

Hvordan skal brugervirksomheden og dennes revisor forholde sig til konstaterede svagheder?

Som det fremgår ovenfor, bør konstaterede kontrolsvagheder ikke først komme til brugervirksomhedens og dennes revisors kendskab ved erklæringens modtagelse.

Information om konstaterede svagheder og processen for afhjælpning heraf bør være en naturlig del af den egenkontrol, som brugervirksomheden skal gennemføre.

Den samlede system-, data- og driftssikkerhed

I finansielle virksomheder skal såvel intern som ekstern revision konkludere på brugervirksomhedens samlede system-, data- og driftssikkerhed. Konklusionen på den del af it-anvendelsen, som knytter sig til de outsourcete forhold, fremgår af revisors erklæring. Denne fremgangsmåde er aftalt med Finanstilsynet.



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



Minitema: Whistleblowerordninger



Indførelse af officielle - og i nogle tilfælde lovpligtige - Whistleblowerfunktioner vinder i disse år mere og mere indpas i alle typer af virksomheder. I dette nummer har INFO derfor valgt whistleblowerbegrebet, som emne for et minitema, der vil blive belyst i de næste fire artikler, med eksempler fra både ind- og udland og fra både den private-, den offentlige- og den finansielle sektor.

Novo Nordisk's whistleblowerordning i praksis



Hanna Ögren, Manager,
Audit Committee
Secretariat, Novo Nordisk

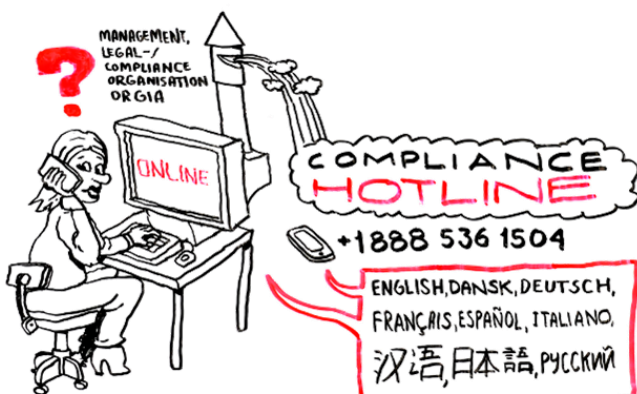


Vinitha Mathew,
Corporate Investigator,
Audit Committee Secre-
tariat, Novo Nordisk

Headquartered in Denmark, Novo Nordisk is a global healthcare company with 90 years of innovation and leadership in diabetes care. The company also has leading positions within haemophilia care, growth hormone therapy and hormone replacement therapy.

Novo Nordisk employs approximately 41,000 employees in 80 countries, and markets its products in more than 180 countries.

In order to oversee the company's financial reporting process, the Board of Directors at Novo Nordisk established the Audit Committee in 2004 due to the requirements in the Sarbanes-Oxley Act. Accordingly, a whistleblower system, the Compliance Hotline was established for reporting possible misconduct and to take action to stop it. The Compliance Hotline is supervised by the Audit Committee and managed by the Audit Committee Secretariat located in Denmark.



"In addition to overseeing the financial, social and environmental reporting and auditors, we also oversee the company's compliance with its business ethics policies. In particular, how the company operates in emerging markets is very important, as these countries may have a less strict regulatory framework than we are used to. We need to make sure the company is in compliance with 'The Novo Nordisk Way'¹ of operating globally." says Hannu Ryyppönen, chairman of the Audit Committee.

The Audit Committee Secretariat oversees investigation of all cases reported to the whistleblower system. Further, they report on the status of all cases to the Audit Committee on a quarterly basis. Novo Nordisk also have more than 100 dedicated compliance employees in all significant markets, with the responsibility of conducting continuous monitoring of employee expenses and other relevant data.

What is being reported to the whistleblower system?

Novo Nordisk (NN) receives cases regarding various types of misconduct. Misconduct is defined within NN as conduct which violates Local Law or NN, or is contrary to generally accepted business practice. This is further categorised into four broad areas, namely;

1. Financial Fraud: such as theft and embezzlement of Novo Nordisk assets and funds, vendor fraud, acceptance of kickbacks, accounting manipulation, breaches in internal accounting controls and auditing matters
2. Business Ethics: which could be a conflict of interest or corruption including payment of bribery or facilitation payments, unethical donations or gifts and entertainment to business partners, public officials or healthcare professionals given by Novo Nordisk employees or third parties acting on behalf of Novo Nordisk
3. Novo Nordisk Way: serious improper management or employee application of the Novo Nordisk Way in management practices, business conduct and behavior, including serious unfair treatment of an individual employee by the direct manager or line organization. This could also include Ombudsman cases, which could require mediation between an employee and his/her immediate manager

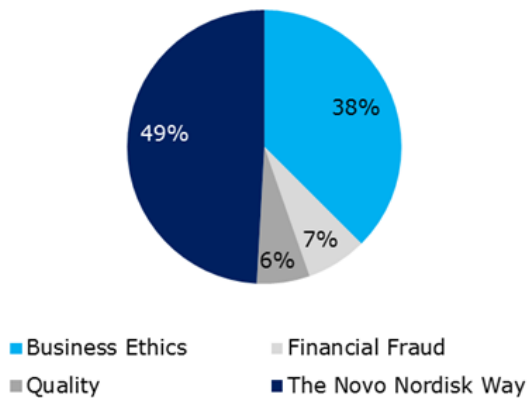
¹ The Novo Nordisk Way sets direction for and applies to all employees in Novo Nordisk. It is a promise we make to each other - and to our stakeholders outside the company. Each and every employee is responsible for acting in accordance with the Novo Nordisk Way - and to help each other understand what it means in practice.

4. Quality: This could be any misconduct related to Good Manufacturing Practice (GMP), Good Clinical Practice (GCP), Good Pharmacovigilance Practice (GVP) and Good Laboratory Practice (GLP). Furthermore, serious misconduct related to procedures for Occupational Health and Safety, Responsible Sourcing and External environment.

Other categories include Antitrust or Fair Trading, Espionage or Sabotage, Falsification or Destruction of Information Statements and most recently added: Information Security Violations.

The figure below provides the overall split of cases received amongst the various categories in 2013.

Figure A. Split of case categories received from the whistleblower (2013)



How is an investigation performed?

In Novo Nordisk, all investigations are performed as per the Investigation Manual which is an internal guidance document for the investigator, approved by the Audit Committee. Cases are investigated by investigators who are determined by the severity of case and professional capability required for the investigation, and must always be independent. An investigator can be a person from legal, HR, Compliance, Group Internal Audit and Quality Audit, IT Security etc. Based on the nature of case, adequate information is collected and interviews are performed to arrive at a conclusion of the case.

Cases are closed as either Substantiated or Unsubstantiated based on the outcome of the investigation. As a general rule of thumb, all cases are aimed for closure within 90 days of opening a case. At the closing of an investigation, appropriate action is taken as necessary. Actions can range from terminations, warnings and/or retraining of employees involved. There is an alignment between

Human Resource, local management and Head Quarter in decision of the appropriate sanction for every case. In 2013, approximately 20% of the cases reported out of the whistle-blower function were substantiated.

Who can report: Employees and external stakeholders of NN

What to report: Suspected misconduct on:

- Fraud
- Business Ethics
- Novo Nordisk Way (values)
- Quality
- Other

When to report: When you observe/ suspect misconduct which is a violation of a law or internal procedures

11% of the substantiated cases resulted in termination of employees whereas 28% resulted in warnings. 61% of the cases resulted in counselling or retraining of employees - see figure B next page.

Employees and Investigations

All employees have the option of reporting a concern to line management, audit/compliance function or to the Compliance Hotline thereby providing employees a 'triple line of defense'. The majority of cases are reported via line management to the Compliance Hotline, which ensures that these can be reported in a secure and confidential manner.

In Novo Nordisk, discrimination or retaliation against persons who in good faith make a report or participate in an investigation will not be tolerated. If any employee believes that they have been retaliated against for reporting or participating in an investigation, this can be reported to the whistleblower system and a separate investigation will be initiated in close collaboration with the Ombudsman.

Key Trends and Challenges

In Novo Nordisk, we can see that there are an increased number of cases being reported over the years. The majority of the cases being reported are within the category of Business Ethics. This also reflects the trend in the pharmaceutical industry and authorities' increased scrutiny on the interaction of health care companies and health care professionals. Further, there have been promotional efforts made by the Audit Committee Secretariat to increase the awareness of the whistleblower system via training programs, video messages and e-learning.

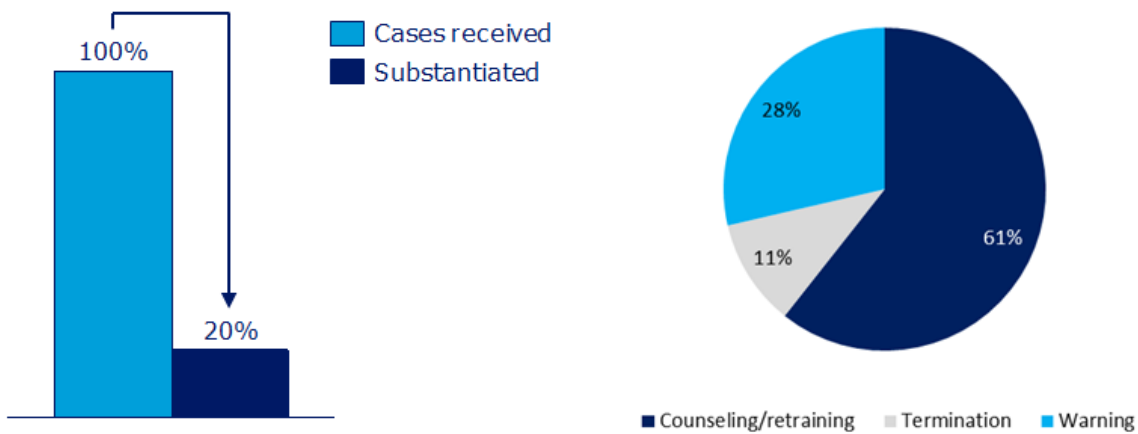
Kim Bundegaard, Senior Vice President of Business Assurance, managing the Internal Assurance function as well as hosting the Audit Committee Secretariat talks about some of the challenges with respect to handling the

whistleblower function, "The company has been growing steadily over the past years. Added to that, the pharmaceutical industry is no stranger to criticism regarding business practices, with some players facing enquiries into business practices involving health care professionals. Consequently, it is vital to give employees the opportunity to report misconducts to an independent whistleblower function without having to face retaliation."

The Audit Committee Secretariat takes ongoing efforts to promote the whistleblower system. This includes provi-

ding training to employees as part of ongoing Business Ethics trainings and inclusion in mandatory e-learning modules. Further, dedicated efforts are made to certain parts of the organization which is deemed to have limited awareness. However, a fair balance needs to be maintained in promotion of the whistleblower function to ensure that employees do not misuse the existence of a reporting channel, for e.g. general inquiries or minor disagreements in the work place.

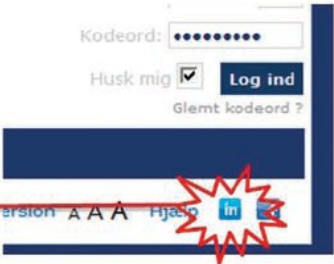
Figure B. Substantiated cases received from the whistleblower & imposed sanctions (2013)



Vidste du ?

Foreningen har sin egen gruppe på **Gruppen er kun for IIA medlemmer**

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



Whistleblowerordning i Frederiksberg Kommune



Vivian Grønvald Petersen, Afdelingschef, Juridisk afdeling, Frederiksberg Kommune

Indledning

Frederiksberg Kommune fik som den første kommune i landet med virkning fra den 1. december 2011 en såkaldt whistleblowerordning.

I det følgende beskrives baggrunden for ordningen – hvad den mere præcist går ud på, og hvilke problemstillinger ordningen har rejst. Dernæst en meget kort beskrivelse af de henvendelser, der har været – og en opsamling.

Baggrunden for ordningen

Baggrunden var et politisk beslutningsforslag, der blev fremsat på møde i Frederiksberg Kommunalbestyrelse. Her var bl.a. anført, at ordningen skulle være, *”så ansatte og borgere anonymt kan oplyse kommunen om ulovligheder og alvorlig snyd i kommunen eller hos underleverandører”*.

Der var eksempler på, hvad det ikke skulle omfatte, f.eks. at de ansatte holdt for lange pauser.

Forslaget var inspireret af de ordninger, der var etableret i private virksomheder som Vestas og Novozymes, og argumentationen var, om ikke alle store virksomheder bør have en sådan ordning.

Forvaltningen arbejdede derefter med at afgrænse og konkretisere en ordning.

Der blev også sat spørgsmål ved, om en såkaldt whistleblowerordning var nødvendig i en kommune.

Ikke fordi der ikke kan forekomme uhensigtsmæssigheder eller ulovlige forhold i kommuner, men fordi der jo i forvejen – og i modsætning til de private virksomheder – er et ret udbygget kontrol og tilsynssystem med den kommunale virksomhed. Og så er det offentlige, især kommunerne, et ret gennemsigtigt system med nær borgerkontakt og personalesamarbejdsfora.

Det første forslag til ordningen var begrænset til strafbare forhold, men det blev senere i forløbet udvidet til også at omfatte grovere overtrædelser af lovgivningen og interne retningslinjer.

Det var svært at give en afgrænsning for, hvornår noget er af grovere karakter, men endelig efter yderligere forelæggelser for Magistraten (økonomiudvalget) kom der et forslag igennem. Og der var enighed i Frederiksberg Kommunalbestyrelse om at vedtage ordningen den 28. november 2011 – med ikrafttræden den 1. december 2011.

Hvad ordningen går ud på

Hvem kan henvende sig ?

Det kan alle. Det kan være navngiven eller anonymt. Det kan altså både være ansatte og borgere – uanset bopæl – der kommer anmeldelser fra.

Ved navngivne anmeldelser kan der ikke garanteres anonymitet, idet der konkret skal være vægtige grunde til at kunne undtage fra aktindsigt, f.eks. risiko for trusler eller vold.

Om hvad ?

Henvendelsen skal vedrøre en kommunal ansat eller en kommunal leverandør.

Det skal dreje sig om strafbare forhold – dvs. efter straffeloven (typisk tyveri, underslæb, bedrageri) eller særlovgivningen.

Grovere overtrædelse af anden lovgivning eller grovere overtrædelser af interne retningslinjer (forudsætter normalt systematisk/gentagen og forsætlig/bevidst for at være grov) .

Og hvad ikke ?

Ordningen omfatter ikke kommunalbestyrelsesmedlemmer og personer, der virker i offentlig tjeneste, hvor hvervet hviler på valg eller udpegning.

Den vedrører heller ikke borgernes egne forhold (sådanne forhold kunne vedrøre kommunens kontrolenhed).

Ordningen vedrører heller ikke ansatte i selvejende institutioner, da kommunen ikke er arbejdsgiver her. Men grovere brud på driftsoverenskomsten mv. vil kunne tages op i forbindelse med kommunens tilsyn.

Ordningen omfatter altså ikke – ikke-grovere overtrædelser af lovgivning og retningslinjer – uden at vi har kunnet definere dette område ved andet end eksempler på, hvad

der ikke er omfattet, f. eks er ikke overholdelse af kommunens designguide ikke en grov overtrædelse, mens en overtrædelse af retningslinjerne for indberetning af modtagelse af gaver meget vel kan være det.

Hvordan ?

Der er ingen formkrav til henvendelserne. Henvendelse skal ske til lederen af Juridisk Afdeling. Man kan skrive et almindeligt brev, eller bruge det digitale skema på kommunens hjemmeside. Det skulle mindske risikoen for, at vi modtager fortrolige oplysninger pr. mail i ikke-krypteret form, og så kan man ringe eller komme forbi.

I den efterfølgende proces er der en form for indledende "visitation", der skal vurdere, om der er grundlag for en egentlig sagsbehandling, eller om det er en åbenbar grundløs henvendelse, der kan henlægges.

Om den nærmere procedure vil jeg henvise til retningslinjerne, som kan ses på kommunens hjemmeside.

Problemstillinger

Ordningen har været evalueret to gange, nemlig ved forelæggelse for Magistraten den 11. juni 2012 og den 10. juni 2013. I begyndelsen af 2015 vil der på ny blive forelagt en evaluering, efter at der igen er sket høring af kommunens Hovedsamarbejdsudvalg. Evalueringerne er på den åbne del af dagsordenen og kan ses på kommunens hjemmeside. Magistraten er også blevet orienteret om de konkrete sager og deres behandling, men disse oplysninger er i et lukket bilag.

Evalueringerne har drøftet nogle problemstillinger, der her nærmere beskrives:

Anonymitet

Det har især fra personaleorganisationer været fremført, at det ikke burde være muligt at fremkomme med beskyldninger anonymt, fordi det er for let at beskyldte nogen uden at skulle lægge navn til. Det smager af stikkeri. Det kan være hævn med andre motiver.

Men på den anden side må det erkendes, og her refereres til en undersøgelse som analyseinstituttet Wilke har foretaget, svarer 15 % af de i undersøgelsen adspurgte, at de ville have anmeldt ulovlige eller stærkt kritisable forhold, hvis de kunne gøre det anonymt.

Tilsvarende har en DJØF undersøgelse vist, at hver 7. djøffer oplyser at ligge inde med viden, som de ville videregive til en whistleblowerordning.

Den helt overvejende del af henvendelserne, der er modtaget, har været anonyme.

Så anonymiteten gør nok en forskel, men den er svær at håndtere. Især der er nogle diffuse og ikke særligt velbeskrevne beskyldninger. Det er ikke muligt at gå i dialog med anmelderen. Der findes it-programmer, hvor det er muligt at skjule anmelderens identitet, og så kan man kommunikere med dem - hvis de ellers vil. Vi har endnu ikke overvejet at købe sådant udstyr.

Hvis det pga. en anonym henvendelse ikke er muligt at komme videre og foretage yderligere undersøgelser, ja så må sagen henlægges på det foreliggende grundlag.

Der kan være flere grunde til, at anmelderen ønsker at være anonym - at man er bange for repressalier, at blive chikaneret eller afskediget. I debatten om offentligt ansattes ytringsfrihed har det også været fremme, at der er hensyn at tage til at beskytte den, der (berettiget) giver oplysninger. Men det kan jo også være, at anmelderen har helt uberettigede beskyldninger - falske anklager - og så er det en måde at forsøge at undgå at stå til ansvar, også i forhold til et strafferetligt ansvar.

Men de anonyme anmeldelser tager vi imod, og de tages alvorligt, hvis der ellers er den rette substans til at foretage yderligere undersøgelser.

Fortrolighed

Fortroligheden i sagerne er også meget vigtig, og det har især været drøftet, fordi oplysninger fra en sag havnede i lokalpressen og derfra videre til næsten alle landsdækkende aviser. Hvordan disse oplysninger kom ud blev ikke afklaret.

Det er derfor endnu en gang præciseret, at viden om sagerne skal holdes i en meget snæver kreds, og hvis det viser sig, at det er nødvendigt at involvere flere, herunder samarbejdsudvalg, ja så skal det indskærpes, at der er tale om fortrolige oplysninger, og at der er tavshedspligt. Jo flere der er vidende, jo større risiko er der potentielt for, at nogen overtræder deres tavshedspligt.

Og så har det været drøftet, hvorledes man kan blive renset for en uberettiget beskyldning.

Er der som nævnt meget få, der ved besked, er det lettere at bevare fortroligheden.

Skal der udsendes et dementi?. Det mener vi ikke, når det kun er ganske få, der kender til sagen. Et dementi ville bare sprede oplysninger til nogen, der slet ikke vidste, at der var en sag.

Egentlige offentlige dementier bør kun overvejes i særlige

tilfælde, og da i samråd med og efter samtykke fra de pågældende.

Samarbejdet efter

En uberettigede mistanke kan være årsag til, at der er skabt mistillid og et dårligt arbejdsmiljø, f.eks. hvis der er tale om en leder af en gruppe, og lederen mener, at anmeldelsen kom fra en i gruppen. Så må kommunen som arbejdsgiver naturligvis gå ind og medvirke til at genskabe et godt arbejdsmiljø. Hvis det viser sig, at det er helt umuligt, ja så må kommunen forsøge at løse problemet på anden måde, f.eks., ved at finde arbejde for den pågældende et andet sted i kommunen. Det har personalerepræsentanterne også lagt meget vægt på. Jeg skal her understrege, at vi til dato ikke har været i en sådan situation.

Henvendelser

Ved den første evaluering var der kommet 5 henvendelser – ved den anden 3 – og antallet ved den kommende evaluering vil kunne ses på hjemmesiden, men niveauet vil være ca. det samme i forhold til intervallet.

Henvendelserne har været meget forskellige fra åbenbart grundløse til sager med alvorlig substans.

Det er forholdsvis få henvendelser, og også relativt færre end i Københavns Kommune. En forklaring herpå kunne måske være at der – selv om Frederiksberg Kommune har over 100.000 indbyggere – er en forholdsvis nær kontakt, både mellem borgere og politikere, men også mellem medarbejdere og ledelse, så det er muligt at være i løbende dialog og rejse problemstillinger i andet regi.

Jeg skal her understrege, at kommunens whistleblowerordning ikke er en fuldkommen nyskabelse. Det er nærmere en form for systematisering og organisering af noget, som også har været før – både her og i andre kommuner, i det offentlige og også i det private. For det har jo altid været muligt at sende anmeldelser – også anonymt.

Opsamling

Såkaldte whistleblowerordninger er ikke uproblematiske.

Både den der whistleblower – og den der er genstand for whistleblowing – kommer i en ganske udsat position. Det kræver en hårfin balance i mange afvejninger i sagsbehandlingen.

Indtil videre er der mig bekendt kun Københavns og Frederiksberg kommuner, der har whistleblowerordninger (og de er forskellige), men jeg ved, at flere kommuner har overvejet, men foreløbig valgt ikke at indføre ordnin-

ger.

Ved overvejelse om indførelse af en ordning er det vigtigt at få en grundig drøftelse af formålet med ordningen og nøje overveje, hvordan og hvorledes den skal afgrænses, og hvordan processen skal forløbe. Disse overvejelser skal ske i samarbejde med personaleorganisationerne.

Når der åbnes en ny kanal for henvendelser, kan der ikke på forhånd vides, hvad der måtte komme, men med en god forberedelse er man dog kommet langt.

Om en egentlig lovgivning, som nogen efterspørger, kan gøre retstilstanden mere afklaret, ved jeg ikke, men Regeringen har jo som bekendt nu nedsat et udvalg om offentligt ansattes ytringsfrihed og whistleblowerordninger.

Hvad angår whistleblowerordninger har udvalget til opgave at foretage en kortlægning af, hvilke ordninger der på nuværende tidspunkt findes i det offentlige og beskrive erfaringerne med ordningerne, samt pege på hvilke generelle retningslinjer der eventuelt kunne opstilles. Udvalget skal også se på, om der bør ske en lovregulering af området. Udvalget forventes at afslutte sit arbejde i starten af 2015.



Whistleblowerordning i Danske Bank



Laura Østerborg, Senior Compliance Officer, Danske Bank

Indledning

Med lovændringen nr. 268 af 25. marts 2014 blev det et lovkrav, at finansielle virksomheder har en whistleblowerordning, hvor deres ansatte via en særlig, uafhængig og selvstændig kanal kan indberette overtrædelser eller potentielle overtrædelser af den finansielle regulering begået af virksomheden, herunder af ansatte eller medlemmer af bestyrelsen i virksomheden. Indberetninger til ordningen skal kunne foretages anonymt.

Danske Bank havde på daværende tidspunkt allerede etableret en whistleblowerordning, som levede op til de nye lovkrav.

Vores whistleblowerordning har dog udviklet sig over tid. Danske Bank har siden 2008 haft en whistleblowerordning.

Bevæggrunden for at have en whistleblowerordning i Danske Bank koncernen var og er, at hvis der foregår noget i koncernen, som er ulovligt eller etisk uforvarligt, vil vi sikre, at vi bliver bekendt med det. Vi forventer i den forbindelse, at alle medarbejdere, der har mistanke om eller er vidende om ulovligheder, svindel eller andre uredelige forhold, reagerer på betænkelighederne. Det er naturligt, at medarbejdere i en stor koncern kan støde på noget, hvor han/hun er i tvivl, om det er lovligt eller etisk forsvarligt.

Vi vil til gengæld beskytte de medarbejdere, der afdækker og informerer om kritisable eller direkte ulovlige forhold og sikre, at de bliver behandlet med værdig respekt. Vi accepterer ikke repressalier overfor disse medarbejdere foranlediget heraf.

Historik

I første omgang kunne medarbejdere whistleblowe ved at ringe direkte til koncernens chefjurist eller revisionschef. Den ordning havde dog blandt andet den svaghed, at den ikke var anonym, medmindre man ringede udefra med

hemmeligt nummer.

Den første ordning blev derfor videreudviklet sådan, at medarbejdere kunne ringe til et hotline nummer og indtale besked på en telefonsvarer. Telefonnummeret havde og har ikke opkaldsidentifikation og kan ikke spores. Når en besked var efterladt på telefonsvareren, kunne chefjuristen og revisionschefen aflytte telefonsvareren ved at indtaste en bestemt kode.

I dag

Den tredje og nuværende primære ordning er et online whistleblower-system. Medarbejderne i Danske Bank har siden maj 2013 kunne rapportere online.

Online løsningen er hostet af en ekstern leverandør og er tilgængelig på dansk, engelsk, svensk, norsk, finsk og de tre baltiske sprog.

Online systemet registrerer ikke IP adresse eller PC id og bruger ikke cookies. Endvidere er al data transmission og opbevaring krypteret. Ingen informationer bliver sendt ukrypteret.

Indberetninger og spørgsmål, der modtages gennem whistleblower-systemet, behandles som fortrolige oplysninger.

Når en medarbejder opretter en rapport i online systemet, kan pågældende selv vælge, om han/hun vil foretage indberetningen anonymt. Når anmeldelsen er sendt, får medarbejderen tildelt et sagsnummer og vælger selv en adgangskode. På den måde kan medarbejderen anonymt logge på systemet og se status på sagen. Sagsbehandleren kan endvidere stille spørgsmål til sagen eller efterspørge dokumentation. Det er dog ikke noget krav, at medarbejderen følger sagen, efter at den er blevet rapporteret eller svarer på eventuelle spørgsmål.

Medarbejderne opfordres til at beskrive deres viden i så mange detaljer som muligt for at fremme efterforskningen af pågældendes observationer.

Medarbejderne kan stadig bruge den anonyme hotline telefonløsning eller brev.

Efter Finanstilsynet i december 2013 meddelte, at ansvar for administration af en whistleblowerordning ikke må placeres hos intern revision, flyttede Danske Bank administrationen af vores whistleblowerordning fra intern revision til Compliance afdelingen.

Hvad kan man whistleblowe om?

Danske Bank medarbejderne kan f.eks. indberette følgen-

de til vores whistleblowerordning:

- økonomisk kriminalitet som underslæb, bestikkelse, afpresning, bedrageri og dokumentfalsk
- (potentielle) overtrædelser af den finansielle lovgivning
- væsentlige brud på arbejdssikkerheden
- væsentlige brud på miljøregler og forurening af miljøet
- fysisk vold og seksuelle krænkelser.

Ovenstående liste er kun eksempler. Forhold som f.eks. utilfredshed med lønforhold, samarbejdsvanskeligheder, overtrædelse af ryge- eller alkoholpolitik mv., skal ikke indberettes via Danske Banks whistleblowerordning, men skal indberettes via de normale kanaler, fx ved direkte kontakt til nærmeste leder eller HR.

Hvis en medarbejder har whistleblowet om noget, der ikke hører til i whistleblower-systemet, sender Compliance henvendelsen videre til rette afdeling og orienterer pågældende medarbejder, medmindre der er indberettet anonymt.

Hvem behandler en whistleblower anmeldelse?

For at sikre anonymiteten og fortroligheden i vores whistleblowerordning har vi begrænset sagsbehandleradgangen til både online systemet og telefonløsningen. Det er alene to medarbejdere i Compliance, der har adgang til online systemet og til at aflytte telefonsvareren på vores hotline ordning.

Hvis vi kender whistleblowerens identitet, sender vi en kvittering for at have modtaget henvendelsen.

Ved den umiddelbare screening vurderer Compliance om en henvendelse er:

- Ufunderet
- Falsk
- Skal undersøges.

Screeningen skal foregå så hurtigt som muligt. HR skal informeres, hvis vi kender whistleblowerens identitet, fordi pågældende i så fald skal have en særlig arbejdsretlig beskyttelse. HR bliver også involveret, hvis Compliance vurderer, at henvendelse er falsk eller ufunderet, fordi HR og whistleblowerens leder så skal vurdere, om det skal have nogen konsekvenser for den påståede whistleblower.

Vi gør os meget umage med at holde whistleblowerens identitet fortrolig. Derfor foregår al undersøgelse af en

whistleblower sag på need to know basis. Korrespondance mellem de medarbejdere, der arbejder med en whistleblower sag, er derfor også krypteret.

Skønner Compliance, at der er hold i sagen, skal der tages stilling til, om sagen skal behandles som en whistleblower sag eller om den hører til i et andet regi. Bliver sagen sendt til en anden afdeling, bliver personen orienteret, hvis identiteten er kendt.

Compliance tager selv stilling til, om vi har brug for assistance enten fra interne eller eksterne ressourcer.

Vi er forpligtet til at give den person, der indberettes om, oplysning om det indberettede forhold, jf. persondataloven. Vi vil i hver situation foretage en konkret vurdering af, hvornår vi kan give den meddelelse, således at meddelelsen ikke får konsekvenser for afdækningen af det indberettede forhold samt indsamlingen af bevismateriale.

Der bliver ikke givet oplysning om, hvem der har foretaget indberetningen, selvom whistlebloweren har valgt ikke at være anonym.

Whistleblowere opfordres til at dokumentere deres påstande så vidt muligt. I forlængelsen af at en person, der er whistleblowet om, skal orienteres ligger også, at pågældende så vidt muligt skal høres om sin version af sagen. Helst så tidligt i undersøgelsesforløbet som muligt.

Når vi mener en whistleblower henvendelse er tilstrækkelig belyst, vil Compliance forelægge sagen for en ad hoc komite. Komiteen skal vurdere om sagen er tilstrækkelig belyst. Hvis sagen anses som tilstrækkelig belyst, skal komiteen træffe afgørelse om hvilken reaktion, der er den relevante og proportionale i forhold til den ansatte, der er whistleblowet om samt om hvem i koncernen, der skal meddele reaktionen til den ansatte.

Skønner komiteen ikke at sagen er tilstrækkelig oplyst, sender komiteen sagen retur til Compliance til fornyet undersøgelse.

Generelt vil vi ikke orientere whistlebloweren om udfaldet af sagen, da det typisk vil være i strid med tavshedspligten. Vi orienterer dog whistlebloweren om, at sagen er lukket og eventuelle generelle tiltag, der er besluttet for at undgå noget lignende fremadrettet.

Revisionsudvalget bliver orienteret om eventuelle whistleblower sager.

Endelig har vi en række sletterrutiner afhængig af sagens

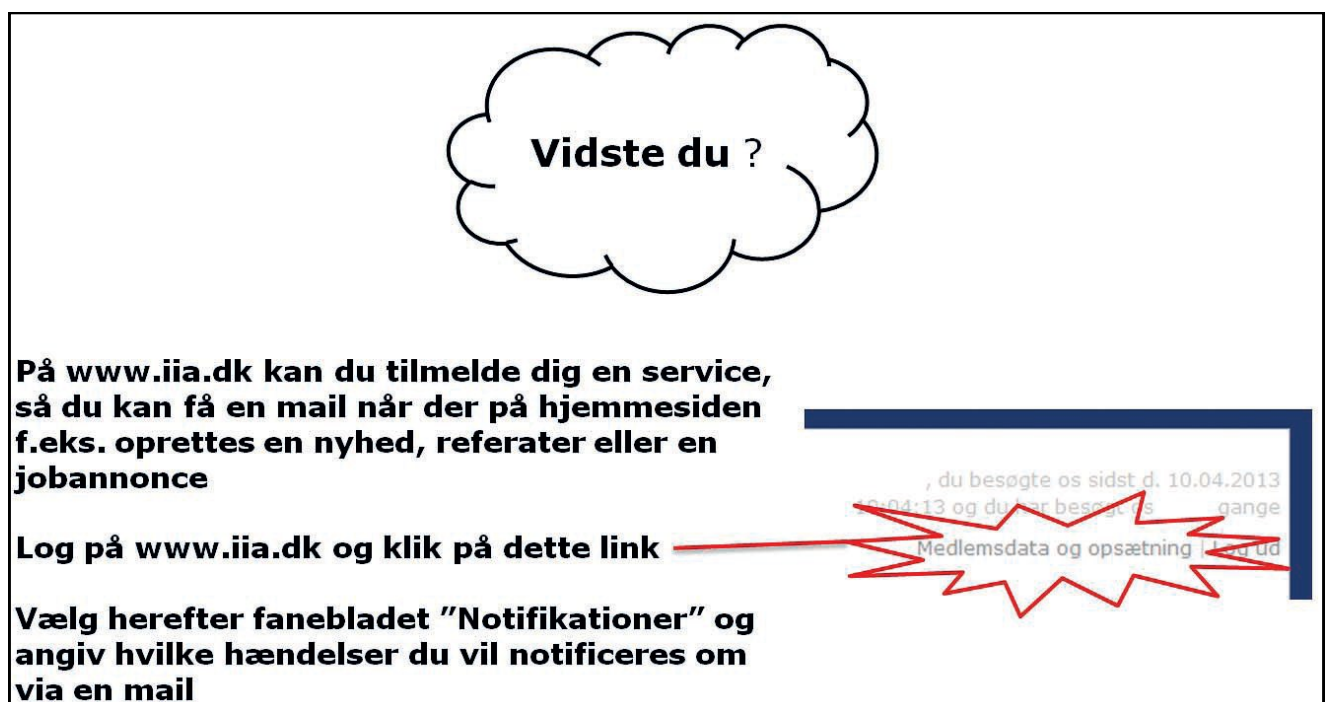
udfald og indhold.

Awareness

Med jævne mellemrum sender Compliance meddelelser ud på koncernens intranet for at gøre opmærksom på ordningen og sikre, at Dansk Banks ansatte kender deres mulighed for at whistleblowe.

Antal sager

Vi har ikke særlig mange tilfælde af whistleblowing i Danske Bank. En forklaring på dette er formentlig, at medarbejderne trygt føler, at de kan rapportere gennem de normale ledelseskanaler i banken. Derudover er de aktiviteter, som Danske Bank har, i mindre grad udsat for risiko for korruption og lignende, der kan give anledning til whistleblowing.



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

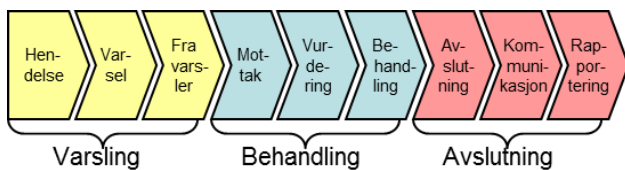
, du besøgte os sidst d. 10.04.2013
10:04:13 og du har besøgt os gange
Medlemsdata og opsætning | Log ud

Whistleblowerordning i Norge



Af Martin J. Schanche, CIA, CGAP, CRMA, Dipl. IR. Spesialrådgiver, Forsvarsdepartementet, Norge

Etter opprettelsen av varslingskanal i 2007 har Forsvarsdepartementet i Norge opparbeidet en del erfaringer om feltet. Med erfaringene har det kommet en stadig økende respekt for feltets kompleksitet, viktighet og betydning for de berørte. Derfor besluttet vi å evaluere hele ordningen, med interessante resultater.



Hvordan gjorde vi det i forsvarssektoren

Forsvarssektoren er Forsvarsdepartementet med sine fire underlagte etater, Forsvaret, Forsvarsbygg, Forsvarets forskningsinstitutt og Nasjonal Sikkerhetsmyndighet - se figur 1. Alle disse fem organisasjonsenhetene opprettet varslings-ordninger da dette ble pålagt. Arbeidet med utforming og implementering ble utført i hver enkelt en-

het, med liten koordinering. Resultatet var fem ordninger, noe forskjellige i nedslagsfelt, opplegg og hvordan de var synlige for potensielle brukere.

For dem som var målgruppen for oppleggene, de potensielle varslere, var konsekvensen at usikkerhet oppsto om hvor man skulle varsle, samt at man kunne risikere forskjellig behandling avhengig av hvor man henvendte seg. For forsvarssektoren under ett førte dette til at en løpende totaloversikt over sakene ikke eksisterte, spredd dokumentasjon, samt sårbare miljøer for saksbehandling.

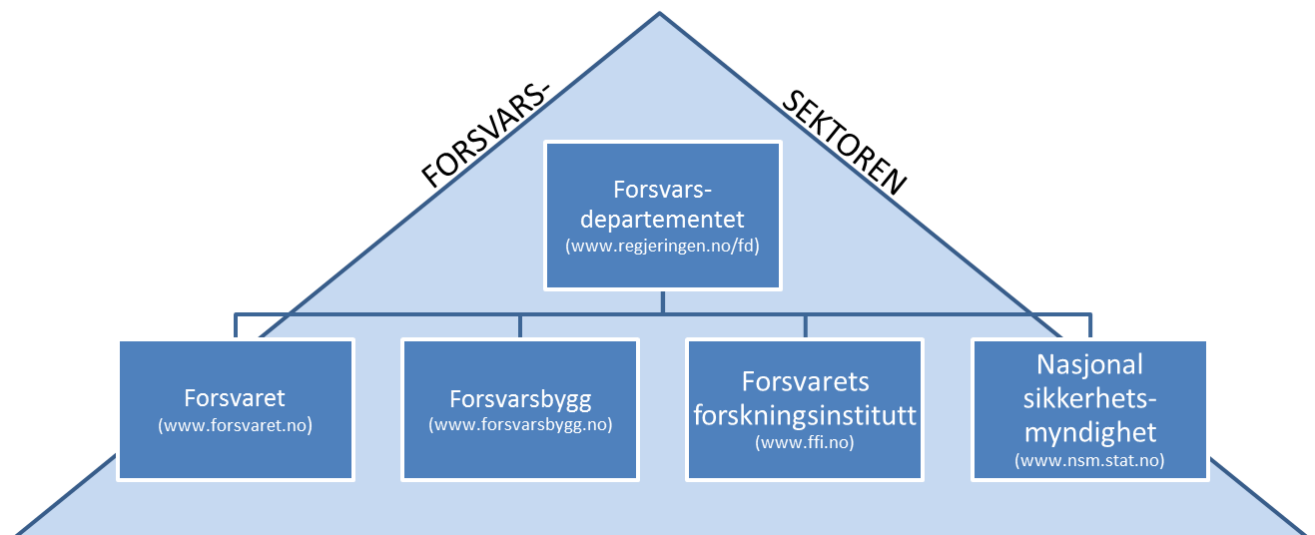
I Forsvarsdepartementet er behandlingen av varsler lagt til Internrevisjonen. Her vokste det etter hvert frem en økende forståelse og respekt for fagfeltet omkring varsling. Da det etter hvert også kom inn noe kritikk mot ordningen, besluttet man at tiden var moden for en evaluering.

Hvordan sikre forbedring

Prinsippet om at man ikke skal evaluere seg selv lå til grunn for at dette arbeidet ble utlyst til eksterne konsulentbyråer, og Deloitte ble valgt. Mandatet for arbeidet ble: «Vurdere om forsvarssektoren har et system som ivaretar varsler i forhold til intensjonen med varslerinstituttet. Gir systemet/opplegget en rimelig grad av sikkerhet for å nå ambisiøse og høy-profilerte mål i forhold til varsling av kritikk-verdige forhold? Hvis ikke: hvor er manglene, hvilke tiltak bør gjøres for å rette på dem, konkretisert og prioritert.»

Nedslagsfeltet ble således hele sektoren, og Deloitte skulle rapportere til Forsvarsdepartementets øverste embedsmann, departements-råden. De ble gitt vide fullmakter til å kontakte det personell som ble ansett nødvendig

Figur 1. Forsvarssektoren



for å gi fyllestgjørende svar, inkludert alle enhets-ledere, tillitsvalgte, osv.

Som supplement til intervjuer, dokument- og casegjennomgang ble det gjennomført en elektronisk spørreundersøkelse (Questback) som ble sendt ut til samtlige ansatte i forsvarssektoren.

Kriterier

Som utgangspunkt for vurderingene benyttet man:

Internasjonal praksis: dokumentert og konkretisert i CO-SO, god praksis dokumentert i internasjonale kilder, samt Deloittes eget nettverk av konsulenter.

Nasjonal praksis, slik det er dokumentert gjennom arbeidsmiljølovens bestemmelser om varsling.



For forsvarssektorens praksis, slik det er dokumentert i etiske retningslinjer samt (på det daværende tidspunkt) utkast til prosessbeskrivelse og internkontrollsystem.

Forsvarssektorens praksis, slik det er dokumentert i etiske retningslinjer samt (på det daværende tidspunkt) utkast til prosessbeskrivelse og internkontrollsystem.

Rapporten

Rapporten ble frem-

lagt ultimo november 2011. De viktigste funn og observasjoner som ble trukket frem var:

Deloitte fant et reelt ønske om et fungerende opplegg for varsling hos eierne. Dette gjaldt ledelsen i alle fem enhetene.

Men varslingskanalene er ikke et effektivt redskap for å fange opp kritikkverdige forhold som ikke ble tatt opp tjenestevei. Årsakene til dette kan leses ut av Questback-undersøkelsen. De viktigste er at man foretrekker å ta det opp direkte med den det gjelder, overordnede eller tillitsvalgt.

Andre årsaker til at varslingskanalene ikke fungerer etter hensikten er at medarbeiderne gir uttrykk for manglende kunnskap om hvor og hvordan man skal varsle. Likeledes gis det uttrykk for usikkerhet om hva det skal varsles om, så vel som hvordan varselet håndteres videre. (Med bakgrunn i enkelte medieoppslag i Norge er det heller ikke forbausende at enkelte er bekymret for anonymitet og at varsling skal få personlige konsekvenser.)

Rapporten påpeker at det mangler et helhetlig system for håndtering av varsler, så vel som utfordringer knyttet til ytringskultur.

Anbefalinger

Rapporten fremsetter 11 anbefalinger.

To av disse har med betydningen av «tone at the top» for å lykkes med denne type arbeid.

Seks av dem tar for seg betydning av enhetlig system for behandling av varsler og varslere gjennom ett sett med styringsdokumenter, retningslinjer, stillingsbeskrivelser mv. Likeledes påpekes effekten av å knytte saksbehandlere innen varsling sammen i et nettverk for spredning av kompetanse og erfaring. Inkludert her er et system for å sikre oppfølging av måloppnåelse også for varslingsprosessen.

To trekker frem behovet for kompetanse hos dem som bidrar i prosessen for håndtering av varsler.

Det siste tiltaket er monitorering av varslings-systemet for å sikre effektivitet og betimelig oppretting av eventuelle svakheter. Dette kan oppnås gjennom fremtidige uavhengige evalueringer.

Tiltak

Første tiltak for å adressere utfordringene er å knytte sammen departementet og etatene på dette feltet. Det skjer gjennom institusjonisering av en serie faste møter mellom departements-lederen, samt de fire etatslederne. Møtene i dette varslingsrådet skal skje 2 - 4 ganger årlig, og ta for seg prinsipielle spørsmål knyttet til varsling for hele forsvarssektoren. Varslingsrådet skal ikke være et ankeorgan, og skal ikke drive saksbehandling.

Konkrete tiltak er under innføring. Disse skal adressere alle de anbefalingene som rapporten fremsatte. I tillegg vil enkelte andre tiltak bli «hengt på», så som en intern kommunikasjonsplan, kompetanseplan, samt forbedring av de tekniske løsningene som understøtter prosessen.

Hva står igjen

Enkelte spørsmål falt utenfor evalueringens mandat, og vil være av interesse for avklaring i andre fora. Disse springer ut av erfaring med håndtering av varsler. Noen eksempler:

Hvor langt skal man kunne gå i å «love» varsler anonymitet? I enkelte tilfeller er dette en betingelse for at varsel fremsettes. Nysgjerrigheten er stor omkring alle sider ved varsler, fra mange parter. Viktige varsler kan «gå

tapt» dersom man ikke kan vise til noe håndfast som beskytter varsler. I tillegg kommer varslersens tillit til saksbehandlerens integritet.

Hva skal saksbehandler gjøre når vond vilje møtes? Dette kan ha form av falske varsler, motvilje fra dem det varsles om, men også fra vitner. I slike tilfeller kan det være svært ønskelig med en eller annen form for sanksjonsmiddel.

Hvordan skal man ivareta varsleren? I enkelte tilfeller kan man oppleve at varsleren havner på motpartens side i en rettssak. Samtidig har varslingsmottager et moralsk ansvar for å støtte varsleren. Kommunikasjonen med varsleren kan da vanskeligjgjøres ved at hun ikke ser forskjellen på rettslig motpart og varslingsmottak. I andre tilfeller kan man oppleve at varsler bør få informasjon om at varselet er behandlet og funnet riktig og betimelig. Imidlertid er man avskåret fra å gi fyllestgjørende informasjon om resultatet av personalsaker.

Hva har evalueringen gitt oss

Rapporten ga forsvarssektoren mye ros. Vi har fått visshet for at vi, etter implementerte forbedringer, vil ha en praksis som vil stå seg i forhold til gjeldende forskning og praksis nasjonalt og internasjonalt. I tillegg har vi fått verdifull innsikt i våre medarbeideres syn og perspektiver gjennom en spørreundersøkelse med 5013 svar.

Hvordan skal vi gjøre det i forsvarssektoren

Artikkelen ble innledet med en beskrivelse av hvordan vi gjorde det i forsvarssektoren. Den særdeles nyttige eksterne evalueringen ga oss innspill til det vi har som mål for forbedringsarbeidet. Prosessen skal være robust og effektiv, med kompetente medarbeidere og støtteapparat. Grunnmuren skal være en krystallklar «tone at the top».

Dette skal vi ha på plass i løpet av året, for så å ha en solid praksis med den nye prosessen før neste eksterne evaluering.

Området varsling skal knyttes nær opp til forsvarssektorens kontinuerlige arbeid med holdninger, etikk og ledelse, så vel som kulturen for åpenhet i forvaltningen. Dette skal lede frem til at forsvarssektoren (i en ideell verden) håndterer alle potensielle varslingssaker i linjen, lenge før de eskaleres til varslinger. Som departementsråd Erik Lund-Isaksen sier det: «Vi skal ha verdens beste sikkerhetsventil, som vi håper vi aldri får bruk for.»

I foreningens ånd med «Knowledge through sharing»: rapporten er i sin helhet lagt ut på www.regjeringen.no/fd, Forsvarsdepartementets internettside. Ønsker du mer

informasjon, ta kontakt med Forsvarsdepartementets internrevisjons leder, avdelingsdirektør Frank Alvern, CIA, CISA, CRMA, CCSA, CGAP (+47 23 09 60 40) eller spesialrådgiver Martin J. Schanche, CIA, CGAP, CRMA, Dipl.IR (+47 23 09 60 42).

Knytning mot Etisk Råd

En norske forsvarssektoren har eget Etisk råd. Det er uavhengig, favner hele sektoren og alle typer virksomhet. Rådet er satt sammen av ulike typer kompetanse, eksterne og interne, vernepliktige og yrkestilsatte. Det ledes av en ekstern, for tiden professor i filosofi Camilla Serck-Hanssen.

Etisk råd skal rådggi forsvarssektoren vedrørende forvaltning av forsvarssektorens menneskelige og materielle ressurser på en etisk forsvarlig måte. Det skal bringe frem lærdom fra erfaringer og handlinger, forsterke god praksis, samt bidra til at tillit og støtte fra samfunnet beholdes.

Varslingsarbeidet i forsvarssektoren skal ledes av Varslingsrådet (se artikkelen). Det er ingen direkte knytning feltene imellom, men etikk-arbeidet i forsvarssektoren tillegges vekt i varslingsrådets mandat.

Dersom du ønsker mer informasjon om etikk (og varsling) i forsvarssektoren, benytt følgende link: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/tema/etikk-varsling-forsvarssektoren.html?id=457645>



IIA årskonference 2015



Årskonferencen 2015 afholdes på Hotel Best Western Nyborg Strand i dagene 27.5.2015 - 28.5.2015.

Invitation forventes udsendt i marts 2015, men sæt allerede nu kryds i kalenderen.

Jagten på det forsvundne afkast



Jan Parner, Vicedirektør, Finanstilsynet

2014 er blevet året, hvor man i både danske og udenlandske aviser med jævne mellemrum har kunnet læse om behovet, og lysten til at investere i de såkaldte alternative investeringer. Selvom det kan virke nyt, så har blandt andet liv- og pensionselskaber længe investeret i både skov, landbrug, infrastruktur, vindmøller og lign. Det nye er, at området er under stærk vækst.

Med de stærkt faldende renter som følge af den finansielle og økonomiske krise, der brød ud i 2008 og efterfølgende lav vækst, har investorerne haft svært ved at opnå et tilfredsstillende afkast ved investering i mere traditionelle aktiver. Da liv- og pensionselskaber typisk har stillet opsparerne en vis forretning i udsigt, enten garanteret eller i form af en prognose, så er behovet for at finde nye afkast kanaler blevet øget i takt med at renterne er faldet. Det har fået overskriften "jagten på afkast", eller den nok mere rammende engelske betegnelse "the hunt for yield". Det nye område, som har fået stor opmærksomhed, er illikvide aktiver med en mere langsigtet investeringshorisont. Netop det, at de er illikvide og langsigtet er også det, som karakteriserer liv- og pensionselskabernes forpligtelser, og da det samtidigt er et område, hvor andre dele af den finansielle sektor har fået skærpet regulering som følge af den finansielle krise, så er området blevet særligt interessant.

Denne øgede interesse fik i 2012 Finanstilsynet til i dets årlige julebrev til forsikrings- og pensionselskabernes bestyrelser at bede selskabernes bestyrelser om en redegørelse over følgende spørgsmål:

- Hvilke alternative investeringer har selskabet?
- Hvordan og hvor ofte værdiansættes de alternative investeringer - herunder hvordan bestyrelsen forholder sig til en eventuelt lav frekvens for værdiansættelsen?
- Hvordan valideres værdiansættelsen - herunder hvilke følsomhedsanalyser der foretages?
- Hvordan vurderes afkast/risikoforholdet - herunder

hvordan likviditetsrisikopræmien for den mindre grad af dybde, likviditet og transparens måles?

- Hvilke andre risici vurderer bestyrelsen, der er forbundet med de alternative investeringer og hvordan disse evt. måles?
- Hvilke fremtidsforventninger har bestyrelsen til alternative investeringer?
- Hvordan er solvenskravet for de forskellige alternative investeringer kvantificeret - samt baggrunden for den anvendte kvantificering?

Finanstilsynet havde anmodet om redegørelsen med frist 1. juli 2013, og anvendte efteråret på at sammenholde de enkelte redegørelser med de forventninger som tilsynet havde. Det resulterede i en samlet rapport om alternative investeringer¹, der udkom 5. februar i år, og i hvilket tilsynet fremhævede særlige faldgrupper og identificeret god praksis blandt selskaberne.

Med udgangen af 2012 havde selskaberne i alt alternative aktiver for i alt 152 mia kr. svarende til 7% af de samlede aktiver opdelt i aktiv typerne private equity, alternativ kredit, infrastruktur, jordbrug og hedgefonde. Det tal er siden steget, og fra og med 3. kvartal i år, får tilsynet løbende indberetning om det samlede investeringsniveau for de enkelte selskaber opdelt i de førnævnte typer.

Som nævnt i rapporten er alternative investeringer bl.a. kendetegnet ved, at markedet, som disse aktiver handles på, ikke er dybt, likvidt og transparent sammenlignet med markedet for traditionelle investeringer. Et andet karakteristika ved de alternative investeringer er, at de i større grad er af længevarende karakter. Endeligt må det, alt andet lige, forventes, at denne type investeringer er forbundet med risici, der ikke nødvendigvis er at finde i traditionelle investeringsformer.

Som eksempel på risici er den juridiske risiko. Det er ikke usædvanligt at investeringerne foretages på baggrund af en skræddersyet kontrakt, hvis juridiske rækkevidde ikke løbende kan vurderes på baggrund af retspraksis fra andre lignende kontrakter, ligesom det heller ikke er usædvanligt at kontrakterne skrives for en anden jurisdiktion, med dertil hørende risiko for manglende kendskab til deres retssystem. På samme vis kan der nævnes politisk risiko f.eks. ved statsstøttede projekter, risiko for teknologiskifte, forvalter risiko, likviditetsrisiko, modpartsrisiko.

¹ https://www.finanstilsynet.dk/~media/Nyhedscenter/2014/Alternative_investeringer_liv_og_pension.ashx

Samlet set risici, hvortil der kræves særlige kompetencer for at kunne vurdere rækkevidden, og som alle har betydning for investeringens risiko/afkast forhold. Er det en god investering, og hvor sandsynligt er det, at det forbliver med at være dette? Alt sammen forhold, som bør tages i betragtning i den såkaldte due diligence proces.

Et område, som særligt fremhæves i rapporten er den løbende værdiansættelse af den alternative investering. Da investeringen er illikvid, og sjældent er genstand for omsætning på et reguleret marked, findes der ikke nogen sædvanlig prisdannelse, som selskabet kan tage afsæt i. I stedet benyttes andre typer af prissætningsmodeller f.eks. Discounted Cash Flow-metoden. Fælles er, at der i beregningen indgår et sæt af antagelser, nøgletal m.m., hvis valg har stor betydning for den endelig beregnede værdi for aktivet. Derfor er det også Finanstilsynets forventning, at selskaberne vurderer følsomheden ved valget af metode og beregningsforudsætninger.

Ud fra gennemgangen af redegørelserne påpegede Finanstilsynet følgende tre områder, hvor der særligt var behov for styrkelse:

- selskaberne skal i højere grad vurdere likviditetspræmien, der er tilknyttet alternative aktiver

- selskaberne bør generelt fokusere mere på de alternative aktivers risici
- selskaberne kan i nogle tilfælde være mere kritiske i forhold til den løbende værdiansættelse af de alternative investeringer.

Ud over at have iværksat en løbende indberetning fra selskaberne af størrelsen af alternative investeringer opdelt i de ovennævnte kategorier, så har tilsynet også fokuseret på dette område ved de inspektioner, som er foretaget i 2014. Dette fokus vil blive øget på udvalgte områder ved inspektionerne i 2015, og allerede nu har tilsynet ved flere inspektioner givet selskaber en risikooplysning, når det var selskabets ambition at foretage en kraftig øgning i andelen af alternative investeringer.

Med udsigten til fortsat lave renter og risiko for lav vækst i EU, så er forventningen, at "jagten på det forsvundne afkast" vil fortsætte. Selskaberne har meldt deres ambition ud om at øge investeringerne i alternative aktiver, og tilsynet vil følge nøje med i udviklingen.



ISA 610 - Kvalitetsstyringssystem



Peter Jochimsen, Revisionschef, ATP

Vi har lige afholdt kursus i kvalitetsstyring. Til vores store glæde, var der kun 12 deltagere. Vi fik fat på de sidste, der ikke var helt sikre på, at deres kvalitetsstyring var tilstrækkelig. Også tilstrækkelig til at få besøg af Revisortilsynet uden ridser i lakken. Onde tunger påstår, at Revisortilsynet overvejer at gennemgå intern revisions forretningsgange, procedurer og processer, når ekstern revision bygger på intern revisions arbejde. Så galt går det sikkert ikke; men jeg er ikke i tvivl om, at ekstern revision vil, i det omfang der er et revisionssamarbejde, kigge nøje på intern revisions kvalitetsstyring i tiden der kommer.

Vi interne revisorer er så heldige, at vi har to regelsæt, der regulerer vores arbejde:

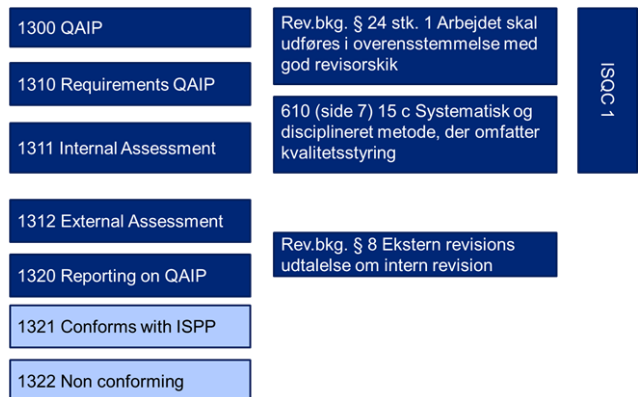
- Regler fra Institute of Internal Auditors (alle medlemmer)
- Regler fra International Federation of Accountants (medlemmer i den finansielle sektor).

Min erfaring fra faglige diskussioner er, at reglerne ofte opfattes som modsætninger. Den opfattelse deler jeg ikke. Men man skal identificere forskellene mellem regelsættene, hvis man ønsker at "drive faglig grænseoverskridende virksomhed". Altså påtegne et regnskab med udgangspunkt i IIA standarderne, eller bedrive operationel revision med udgangspunkt i IFAC standarderne. Det kan selvfølgelig lade sig gøre; men det kræver, at man er helt sikker på, hvor der skal "suppleres op".

Her i artiklen sammenligner vi alene reglerne om kvalitetsstyring:

Sammenhæng mellem International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (ISPP) – International Standards on Auditing 610 (Anvendelse af Intern Revisionsarbejde) – Revisionsbekendtgørelsen for finansielle virksomheder (RBK) - se figur 1.

Figur 1: Sammenhæng ISPP, ISA 610 og RBK



QAIP = Quality Assurance and Improvement
ISQC1 = International Standard on Quality Control.

Der er ikke tvivl om, at man opfylder ISPP 1300 – til 1311, når man overholder revisionsbekendtgørelsens § 24 stk. 1 (god revisorskik), fordi man så skal opfylde kravene i 610 om en systematisk og disciplineret metode, der omfatter kvalitetsstyring.

Der er heller ikke tvivl om, at man opfylder ISPP 1312 om mindst 5 årig gennemgang af intern revision, når ekstern revision skal udtale som om intern revision hvert år ifølge revisionsbekendtgørelsen.

Det er sværere, at gå den modsatte vej, fordi bestemmelser i ISPP er opdelt i:

Obligatoriske elementer:
- Attribute Standards og Performance standards
Kraftigt anbefalede vedledninger:
- Position Papers, Practice Advisories og Practice Guides

De obligatoriske Attribute Standards og Performance Standards fastslår, **hvad** man skal gøre, mens Positions Papers, Practice Advisories og Practice Guides anbefaler **hvordan** man udfylder standarderne. Når anbefalingerne er vejledende, må det give et vist spillerum for hvor meget, der skal til for at man kan erklære, at man overholder standarderne. Det er svært at følge praksis, når udviklingen sker i IIA i USA.

Selvurdering

Jeg mener, at revisionschefen skal kunne erklære sig om kvalitetsstyringen over for revisionsudvalg/bestyrelse:

"Konklusion

Det er min opfattelse, at kvalitetsstyringen fungerer effektivt, og at retningslinjerne for uafhængighed overholdes".

Konklusionen kan selvsagt kun gives på dokumenteret grundlag. Grundlaget kunne være:

- en skriftlig revisionspolitik, som blandt andet fastsætter hvilket standard regime, man bekender sig til,
- en revisionsmanual, som beskriver den systematiske og disciplinerede metode, man anvender
- en kvalitetsstyringsmanual, som beskriver kvalitetsaktiviteter og dokumentation af disse.

Kvalitetsmanualens struktur og indhold kan inspireres af ISQC1, som fastsætter konkrete krav. ISQC1 er en industristandard i lighed med COSO (styring af virksomhed) og ISO 27.001 for IT.

Nr.	Standard
18 - 19	Ledelsesansvar for kvalitet i firmaet
20 - 25	Relevante etiske krav
26 - 28	Acceptforhold og fortsættelse af klientforhold og specielle opgaver
29 - 31	Menneskelige ressourcer
32 - 47	Opgavens udførelse
48 - 56	Overvågning
57 - 59	Dokumentation af kvalitetsstyringssystem

Som tillæg til denne artikel får I lejlighed til at udfylde et spørgeskema, som fører jer igennem ISQC1. Formålet med at udfylde skemaet er, at I kan dokumentere at I opfylder standarden, eller måske lige så vigtigt, at I kan argumentere for de tilfælde, hvor I ikke følger standarden, eller hvor I har en plan for at komme til at følge standarden.

Husk, at det der ikke er dokumenteret, det er ikke udført.

God fornøjelse med skemaet. Bare for at undgå misforståelser. Redaktionen modtager ikke jeres udfyldte skemaer til bedømmelse. Og nej, der er ingen præmier.

Spørgeskemaet kan downloades her:

<http://www.iaa.dk/materialer/ISA610.docx>

Nye medlemmer

Nye medlemmer i IIA fra 27.08.2014 – 01.12.2014

Coop Danmark

Mie Stryg-Madsen

Danske Bank

Camilla Høgholm Jonassen
Frederikke Glæsner-Hansen
Christoffer Øhauge Pedersen
Peter Wulff

Deloitte

Leizel Avila

DONG Energy Oil & Gas

Christian Uhrenholt

Energinet.dk

Thomas Peitersen

Ernst & Young P/S

Charlotte Franker Christensen
Jesper Ridder Olsen

KPMG 2014 P/S

Poul P. Petersen
Jan Per Jensen

Københavns Kommune

Jesper Gjøtterup Andersen

Nordea

Sarah Nørholm Straarup

Nykredit

Mathilde Egeberg Thomsen

PwC

Mikkel Harloff-Helleberg

Sydbank

Vicki Brandt Howardy
Mikkel Berntsen

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 kommende planlagte kurser og møder, men listen bliver hele tiden opdateret, så det er bestemt værd at foretage et besøg på foreningens hjemmeside.

CIA forberedelseskursus del 3, 27. april 2014 - 30. april 2014

Forberedelseskursus til CIA eksamen del 3. Afholdes på Tivoli Congress Center

Årskonference 2015, 27. maj 2015 - 28. maj 2015

Afholdes på Hotel Best Western Nyborg Strand.

Gå-hjem møde med formanden fra IIA Global, 8. juni 2015

Kom og mød formanden fra IIA Global: Anton van Wyk. Afholdes hos PwC, Strandvejen 44, 2900 Hellerup.

“Bagsmækken”

Foreningens adresse

Foreningen af Interne Revisorer (IIA)
Att.: Vicerevisionschef Kim Stormly Hansen
Intern revision
Nykredit
Kalvebod Brygge 47
1560 København V

CVR nr. 73954215

Indmeldelse i foreningen

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

Chefsekretær Dorte Drejø
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.
Annonceudkast sendes til redaktionens adresse jf. side 1.

Certificering

Nærmere oplysninger om CIA-, CGAP-, CCSA- og CFSA-certificeringseksamen kan fås på IIA's internationale hjemmeside www.globaliaa.org eller ved kontakt til:

Partner Lars Maagaard, KPMG 2014 P/S
☎ 70 70 77 60 ✉ lmaagaard@kpmg.com

Foreningen af Interne Revisorers bestyrelse har følgende sammensætning:

Formand

Vicerevisionschef Kim Stormly Hansen
Nykredit
☎ 44 55 93 17 ✉ ksh@nykredit.dk

Næstformand

Senior Vice President Jesper Siddique Olsen
Danske Bank
☎ 45 12 76 58 ✉ jol@danskebank.dk

Kasserer

Revisionschef Peter Jochimsen
ATP
☎ 48 20 37 28 ✉ pio@atp.dk

Sekretær

Senior Audit Manager, CIA, Afdelingsdirektør
Anette Kauffmann Laursen
Nordea
☎ 55 47 33 19 ✉ anette.laursen@nordea.com

Bestyrelsesmedlemmer

Regional Chief Auditor, CIA, CISA
Neil Jensen
RSA Scandinavia
☎ 40 42 64 26 ✉ njz@codan.dk

Koncernrevisionschef, COR
Pia Sønderlund Nielsen
Finansministeriet
☎ 25 26 27 72 ✉ pnn@fm.dk

Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther,
Alm. Brand
☎ 45 47 78 97 ✉ abrpwe@almbrand.dk

CIA, CISA
Birgitte Rousing Svenningsen
☎ 30 65 41 30 ✉ birgitte.rousing@svenningsen.eu

Revisionschef, CIA
Morten Bendtsen
Finansiel Stabilitet
☎ 46 34 89 46 ✉ mbe@finansielstabilitet.dk

Director, CIA, CISA, CGEIT
Johan Bogentoft
PwC
☎ 29 27 62 96 ✉ joa@pwc.dk