

INFO

Foreningen af Interne Revisorer

Nummer 66 | September 2017 | 22. årgang

Minitema:

- ***Bestyrelsesudvalg***

Revisionsrapporten

Hvordan gøres revisionsrapporten relevant og attraktiv ?

IIA standarder

”Revolutionerende” ændring af IIA standarder

Projektrevisiøn • Den ”agile” interne revisiøn • IIA Årsmøde 2017

INFOs redaktion

Ansvarshavende redaktør

Revisionschef, CIA, CISA
Birgitte Rousing Svenningsen
Europæiske Rejseforsikring
☎ 33 27 84 82 ✉ brs@europaeiske.dk

Øvrig redaktion

Seniorspecialist
Lea Kehlet Halsø
Nykredit
☎ 44 55 93 01 ✉ lea@nykredit.dk

Revisionschef
Michael Ravbjerg Lundgaard
DSB
☎ 24 68 06 01 ✉ mirl@dsb.dk

Intern revisor
Maria Lyngbek Bjørk
PFA Pension
☎ 39 17 67 13 ✉ mly@pfa.dk

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

Manager
Monica Vestergaard Rasmussen
Skatteministeriet
☎ 72 37 99 67 ✉ mvr@skm.dk

Senior Audit Manager, CIA
Tobias Zorde
Nordea
☎ 21 18 54 97 ✉ tobias.zorde@nordea.com

Næste nummer

INFO 67 udkommer i december 2017.
ISSN: 1903-7341 (Elektronisk version).

Indlæg til INFO

Artikler i INFO påskønnes med en vingave.

Forsidefoto

PxHere

Redaktionens adresse

Foreningen af Interne Revisorer (IIA)
Att.: Seniorspecialist Glenn Thunø
Intern revision
Nykredit
Kalvebod Brygge 1-3
1780 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
Et indblik i projektrevisorer	6

Minitema: Bestyrelsesudvalg

Ny revisorlov - Hvad betyder det for revisionsudvalg?	13
Revisionsudvalg i praksis	17
Assisterer og vejleder IIA Danmarks medlemsvirksomheder bestyrelsen i at lede virksomheden?	21

Hvilke ændringer er der foretaget i IIA standarderne og hvad betyder det?	25
Hvordan gøres revisionsrapporten relevant?	31
Agile Performer	35
IIA Danmark årsmøde 2017	39
IIA International Conference 2017	42
Nye medlemmer	44
Uddannelsesaktiviteter	45
Bagsmækken	46

Leder



Poul-Erik Winther, Koncernrevisionschef, Alm. Brand

Endnu en sommer er gået, og nogle af os har måske været så heldige at holde ferien et sted, hvor der rent faktisk var sommer. Under alle omstændigheder er det et lyspunkt at sidde med den seneste udgave af vores medlemsblad.

Selv om vi alle er ved at være langt inde i kalenderåret og opgaverne begynder at hobe sig op, så vil jeg klart anbefale at der findes tid til at læse og lade sig inspirere af artiklerne.

INFO har denne gang et minitema omkring bestyrelsesudvalg. Siden det i 2009 blev et krav i blandt andet finansielle virksomheder at etablere et revisionsudvalg, er der sket meget på området. Det er mit indtryk, at etableringen af revisionsudvalg i starten blev betragtet som en formalistisk byrde, men at der ret hurtigt skete en udvikling, idet både udvalgsmedlemmer og revisorer oplevede et positivt udbytte fra dette forum, hvor revision, regnskab og risiko er primære emner på dagsordenen og dermed kan behandles med en øget dybde.

I artiklen "Ny revisorlov - hvad betyder det for revisionsudvalg" fører Lars Englund og Claus Christensen, begge fra PwC, os igennem de seneste ændringer i revisorloven i relation til revisionsudvalg, og herunder fremhæves de nye regler for revisionsudvalgets funktion og nye opgaver for revisionsudvalget, hvor især opgaverne i relation til valg af revisor er en væsentlig ændring.

Revisionsudvalg er kun ét ud af flere mulige udvalg. Martin Faaborg og Bjørn Rosendal, begge Deloitte, har i artiklen "Revisionsudvalg i praksis" en gennemgang af revisionsudvalgets opgaver i forhold til opgaver i andre udvalg, for eksempel vederlagsudvalg, nomineringsudvalg og risikoudvalg. Artiklen peger på vigtigheden af samspil mellem bestyrelse, udvalg, ledelse og revision i forhold til risikostyring og risikounivers. For sidstnævnte gælder, at der de senere år er sket en ændring i fokusområderne, således at strategisk risiko, cyber-risiko og omdømmerisi-

ko er rykket højt op på agendaen i forhold til de traditionelle risikoområder.

Denne ændring er blandt andet afledt af en øget digitalisering og automatisering, der udvikler sig i et accellerende tempo, og dermed også stiller nye krav til intern revisions opgaver og arbejdsstruktur.

De øgede krav til udviklingstempo har mange steder ført til udviklingsmodeller med hurtige leverancer og hvor der tilsvarende vil være behov for hurtig tilbagemelding på eventuelle revisionsmæssige bemærkninger.

Zulfigar Kamal fra Nets giver i artiklen "Et indblik i projektrevisioner" inspiration til, hvordan intern revision kan skabe værdi ved at fremføre eventuelle "findings" på et tidligt tidspunkt i udviklingsforløbet, således at udbedringen kan finde sted hurtigt og effektivt. I artiklens gennemgås tre konkrete projektrevisioner til inspiration.

Når en organisation undergår betydelige forandringer, udfordrer det også den interne revisions tankesæt, arbejdsform og organisering. Ralph Dahls, fra RSA Insurance, beskriver den rejse, som revisionsafdelingen i RSA har været på de sidste 2 år. Det er en spændende beskrivelse af gennemførelsen af en omfattende forandringsproces i en revisionsafdeling.

Som inspiration til forbedring af de revisionsrapporter, som vi udarbejder efter revision af et område, har Kim Nehls fra DSB skrevet artiklen "Hvordan gøres revisionsrapporten relevant?", med overvejelser for og imod standardiserede rapporter i forhold til frie rapporteringsrammer.

Fortsættes næste side ->

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".

www.ia.dk

IIA-standarderne er blevet opdateret i 2016 og de nye standarder trådte i kraft 1. januar 2017. Jesper Jæger Granstrøm, Ernst & Young, opdaterer os på, hvad der er ændret, hvor den mest omfattende ændring efter min opfattelse er, at der i IIA guidelines gives mulighed for, at intern revision varetager områder inden for 2nd lines opgaver.

Set med "revisor-briller" er det ikke ubetinget positivt. En sådan "sammenblanding" af 2. og 3. linje vil sætte intern revisions objektivitet og uafhængighed under pres. Standarden giver anvisninger på, hvordan dette kan håndteres, men min vurdering er, at det vil være yderst vanskeligt at undgå problemstillingen omkring selvrevision.

Samlet set en række spændende og inspirerende artikler - god læsning.

Nye certificeringer

CIA (Certified Internal Auditor)

Qian Chen, Deloitte

Thomas Just Svendsen, DONG Energy Oil & Gas A/S

Et stort tillykke med certificeringen !!!!



Drive Your Career Forward

IIA Certifications and Qualifications

Invest In Your
Tomorrow, Today.

 The Institute of
Internal Auditors

IIA PRISEN

Prisopgave om intern revision

Foreningen af Interne Revisorer uddeler 2 præmier til hovedopgaver på cand. merc. aud. studiet

1. præmie: 25.000 kr.

2. præmie: 15.000 kr.

Prisens formål er at fremme kendskabet til og forskningen inden for intern revision.

Hovedopgaven skal omfatte et emne og en problemformulering, som er relevant for forståelsen af intern revisions arbejde og betydning for de virksomheder, som har eller overvejer at etablere(t) en intern revisionsfunktion. For at komme i betragtning skal hovedopgaven have opnået karakteren 10 eller 12 og være afsluttet i perioden 1. august 2017 til 31. juli 2018.

Ansøgningen indsendes elektronisk til foreningens formand på ksh@nykredit.dk. Ansøgningen skal indeholde

- 1) kontaktinformationer
- 2) problemformulering, indledning og konklusion
- 3) hovedopgaven

Ansøgningsfristen er 31. juli 2018. De nærmere ansøgningsbetingelser fremgår af foreningens hjemmeside www.ia.dk.

Prisoverrækkelsen vil ske i løbet af efteråret 2018. Bedømmelsesudvalget består af medlemmer af bestyrelsen for Foreningen af Interne Revisorer og repræsentanter for lærestalterne.

Den/de studerende bestemmer selv emnet for hovedopgaven, og der findes forslag til emner, som kan anvendes til inspiration, på foreningens hjemmeside www.ia.dk.



Foreningen af Interne Revisorer
The Institute of Internal Auditors - Denmark

Et indblik i projektrevisioner



Zulfigar Kamal, Senior Systems Audit Manager, NETS

Indledning

Innovation er i kraftig vækst hos Nets og præger i udpræget grad også alle andre virksomheders hverdag. Vi lever i en tid, hvor teknologien udvikler sig og dermed giver nye muligheder og services til forbrugerne i den digitale verden.

Alt skal foregå nemt, integreret og forbundet til forbrugernes digitale livsstil, hvor målet er at skabe en bedre kvalitetsoplevelse. Virksomheder er konstant nødt til at bevæge sig og definere nye forretningsmodeller for at optimere kerneforretningen, så de kan følge med digitaliseringen.

Transformationsprojekter og programmer er en måde, hvorpå virksomheder innoverer med ny teknologi, uden at der laves om i hele organisationen. Gennem transformationsprojekter bliver forretningen transformeret, og nye og innovative produkter kan blive implementeret såvel internt som hos kunder.

Samtidig er projekterne også en forudsætning for at samarbejde effektivt med eksterne leverandører og kunder, der allerede har optimeret deres leverancemodell til at levere mere "agilt" og dermed forventer, at virksomhederne taler samme "sprog".

Hvad er "value-add" ved at revidere projekter?

Sigtet med projektrevision er at pege på risici i en tidlig fase af produktudviklingen, så virksomheden sparer penge og ressourcer i forhold til, hvis fejl og risici opdages efter en implementering.

Efter implementeringen er det en bekostelig affære at fejlrette større systemmoduler, eller tilbagerulle den implementerede løsning. Desuden styrker det kontrolmiljø-

et, hvis vi som revisorer er proaktive og kan medvirke til, at gamle kontroller bliver erstattet af nye og effektive kontroller, når forretningen innoveres, så *compliance* kan sikres fra start.

Det skaber både uro hos leverandørerne, virksomheden og kunderne, hvis implementeringen er gået fejl, og produktet skal ruller tilbage eller ikke kan tages i brug som planlagt. Det giver direkte effekt på de strategiske gevinster, som virksomheden regner med at høste i de kommende kvartaler.

Som intern revision har vi derfor mulighed for aktivt at sikre, at virksomhedens strategiske målsætninger kan blive mødt, samtidig med at der indarbejdes stærke kontroller. Det gør en efterfølgende revision meget effektiv, at kontrolmiljøet omkring forretningen er stærkt, og at vished om *compliance* kan opnås relativt nemt og transparent ved at stole på it-baserede kontroller.

Det skaber et *win-win* for ekstern revision og risk management, når de udtaler sig om risikobilledet, samt for intern revision, når vi reviderer kontrolmiljøet, samtidig med at det er billigere for virksomheden.

Revision af transformationsprojekter/programmer er absolut vigtigt at inddrage i værktøjskassen. Revisionen har kendskab til forretningen på tværs og kender til de eksisterende "as-is" processer i huset.

Revisionen kan derfor relativt nemt sætte sig ind i det fremtidige proceslandskab og identificere, hvilke risici der skal tages hånd om og pege på systembaserede kontroller i en ny løsning.

Der er derfor mange gode grunde til at involvere sig direkte i projektrevisioner og sikre et godt og bæredygtigt samarbejde med Risk Management i 2nd line of defence, som også har et opdrag i at "coache" projektorganisationen med hensyn til risikostyring.

Projektorganisering

Et projekt har altid en "sponsor", som enten sidder i et "sponsor board" eller er med i et "project board". Sponsoren er ejeren af projektet og bidrager med økonomien.

Dernæst består "project board" af en projektleder, en senior superbruger, der repræsenterer forretningen, der skal bruge den nye løsning, samt "senior supplier", som er den bærende leverandør af services til produktet.

Samarbejdet mellem "superbruger"(forretningen), leverandør og projektleder er afgørende for at levere et godt produkt til ejerne af projektet. Der er en forventningsaf-

stemning af "benefits", som skal komme ud af projektet, og der bliver defineret en "benefit realisation plan", som løbende bliver fulgt op på i project boardet.

Forretningen leverer ressourcer i form af fagfolk, som er produktansvarlige – for eksempel "business change managers". Deres opgave er at se, hvordan forretningen og produktet vil ændre sig og komme med krav til den nye løsning. De skal holde snor i "benefit realisation planen" og sikre, at projektet opnår de "benefits", som forretningen ønsker, samtidig med at evt. kundeønsker imødekommes.



Leverandøren kommer med de tekniske løsninger og sikrer, at performance og sikkerhedskrav bliver mødt i henhold til forretningens behov. IT har også en aktie i at sikre, at løsningen er sikkerhedsmæssigt forsvarlig og har derfor særlig fokus på dette.

Projektlederens rolle er at få projektorganisationen på plads, få defineret en kravspecifikation med hjælp fra leverandøren/forretningen samt løbende sikre, at der bliver lavet små agile "sprints", hvor den mindst mulige funktionalitet kan udvikles, testes og implementeres, så der kan skabes grobund for gradvis at levere på resten af kravspecifikationen.

Det er også projektlederens ansvar at holde et vågent øje med projektrisiciene i form af et "risk register", der løbende vedligeholdes og drøftes i projekt boardet og med ejeren af projektet.

Revisionsstrategi og timing...

Hvor/hvornår i projektets levetid og scoping af opgaven man kommer ind, er afgørende for hvilken type revision, man gennemfører. Der er altid i projekter stor risiko

for at gabe over for meget information. Da der altid er dynamiske dokumenter, der bliver udarbejdet løbende, kan man risikere som revisor at drukne i dokumentation på kort tid.

Det er derfor vigtigt at gøre sig klart, hvad sigtet med revisionen er og timingen med hensyn til projektet. Er det i projektopstarten, skal man forvente, at organiseringen er ved at blive klarlagt, interessenterne bliver kortlagt, samt diverse styredokumenter bliver udarbejdet.

Revisor kan også komme ind i midten/slutningen af et projekt, fordi projektet mod forventning er stødt på udfordringer og blevet mere kompleks, hvor tidsfrister er udskudt gentagne gange.

Skal revisor ind og lede efter "root cause" til kompleksiteten og det der udfordrer projektet? Ofte er projekter et intenst samspil mellem mennesker på kort tid, så der kan være risiko for, at samspillet ikke kører, kommunikationen ikke er tilfredsstillende, eller at projektet styrer efter et mål, som alle ikke er en del af, nogen kan også føle sig fornædret og så videre.

Derfor er det vigtigt som revisor at gøre sig klart, hvilket opdrag revisionen har, hvem er opgavestiller, og hvor lang tid har man til at revidere projektet.

Revisionen skal tidligt i forløbet orientere sig og finde ud af roller og ansvar samt organisering af projektet, ligesom det er vigtigt at vide, hvor i projektet revisor kan finde et overblik over alle informationer/dokumenter.

Revisor skal sikre, at der føres QA ("Quality Assurance") på alle styrende dokumenter, som bliver udfyldt i god kvalitet. Det er vigtigt i ethvert projekt at lede efter PMO ("Project Management Office") eller de ressourcer, der har som ansvar at føre tilsyn med QA på projektets dokumenter. De har som regel et godt overblik over senest godkendte dokumenter og kan give mest information til revisionen samt overblik over risikoregisteret.

Hvis projektlederen alene sidder med alle dokumenter og fører tilsyn med kvaliteten af dokumenterne er det som regel et godt tegn på, at noget er galt med projektorganisationen.

I Nets har vi en revisionsinstruks til at revidere projekter/programmer. Instruksen er godkendt af vores eksterne revisorer. Det er en brutto instruks inspireret af "Managing Successful Programs" (MSP) samt Prince2.

Et udpluk af vores instruks er vist i **Tabel 1** på næste side.

Table 1: Revisionsinstruks til at revidere projekter/programmer

Audit Areas	Purpose	Questions
Governance	To ensure organizational setup and sustainability of programme within company structure and identify owner.	Sponsoring group and programme board duties? Organisation plan? Governance structure? (hereunder monitoring of key success indicators) Programme mandate? Programme definition document? Programme plan? Programme vision & brief?
Strategy & business case	To ensure strategy alignment with business case and profitability.	What is the business strategy with the new solution? What is the business case for establishing the programme? Who are the responsible owner of the strategy and business case? What is the role of the owner in the programme? Who is funding/sponsoring the business case and the programme? Have calculation of estimated profitability been done? What is the pay-back time of the investment? Assessment of programme needs for external vendors and Nets contracts to ensure correct match? Need for reassessment of vendor contracts based on major changes in programme?
The owner	To ensure owner benefits and realization of sustainable success parameters.	Does the owner have a benefit management strategy? How does the owner track benefits realization and revise the benefit strategy? What are the key success indicators for establishing the programme? By who and how will they be monitored? What is the status of the success indicators? Does the owner have a communication plan? Does the owner have the right management team and programme organization to facilitate the business case?
Budget/ costs:	To ensure profitability of the business case.	Who responsible for the budget of the programme? What is the budget for the programme? How are the programme costs measured, monitored and reported? Who is responsible for follow-up on the costs and budget overruns? What is their role in the programme? How is new budget and/or cost approved?
Blueprint (solution requirements)	To ensure sustainable and current requirements of new solution are mapped and designed.	Is there a blueprint describing the as-is and the to-be scenario? How will the new solution be facilitated by Nets IT after implementation of planned customer roll-outs? How will a new solution be facilitated by Nets IT and business unit? Has the development and/or blueprint changed the business case? What reporting is there on changes to strategy/business case based on the blueprint? What as-is processes are the basis of the blueprint? What functional requirements, technical specifications are drafted based on the blueprint? What to-be processes are going to be established based on the blueprint? What internal control requirements will be incorporated into the blueprint as part of the to-be scenario?
Testing & Migration	To ensure high quality testing and customer expectations in test criteria's.	Test environments (access segregation, test environment synchronization)? Test cases (success, exit criteria)? Testing (UAT, integration testing)? Approval of test cases? Data migration method? Data extraction? Data cleansing? Data mapping table?
Roll-out	To ensure sustainable and reconciled roll-out strategy.	Is there a fall-back plan? What is the roll-out strategy? How are data backed up during roll-out? Hyper-care (go-live help) is established? Is there a plan for user training?
Issue/risks management:	To ensure completeness and accuracy of issue mitigation and risk mappings.	Is there a strategy for issue/risks management? How are issued handled and risks measured for the new solution? Are risks made tangible in amount and are they approved? Are identified risks mitigated Have non-mitigated risks been accepted by management? How is responsible for follow-up on these risks and issues?

Vi udvælger de områder, som er relevante for revisionen - afhængig af hvilken scoping og formål, vi har med revisionen. F.eks. tager vi afsæt i "Governance", når vi går ind i starten af et projekt. Hvis vi skal gennemgå selve løsningen og de kontroller, som den indeholder, tager vi afsæt i "Blueprint - solution requirements".

Praktiske eksempler på projektrevisioner i Nets i 2016/2017

CMS (Card Management System) udrulning af kort-håndteringssystem til banker

CMS er et korthåndteringssystem, bankerne anvender til at håndtere kreditkorttransaktioner. Når et kreditkort udstedes til forbrugeren via banken, bliver det registreret i CMS systemet, som håndterer kort-, og pin udstedelse, saldo kontrol og blokering af kort, hvis kortet er bortkommet, samt kreditlimit-monitorering og fakturering.

Nets tilbyder at drifte CMS systemet samt at agere "front-office" for bankerne. I 2016 har Nets videreudviklet dette system og rullet det ud til nordiske banker. Vi, som revisorer, har ydet vores bidrag ved at gå ind i projektførelset og se på udvalgte emner, som bestyrelsen undervejs har villet opnå ekstra overbevisning om.

Vi har blandt andet set på CMS-leverancemodell efter transition til linjeorganisationen - herunder ansvar og rollefordeling mht. transitionen. Vores fokus har dernæst været at sikre en omkostningsbesparende CMS-leverancemodell, der samtidig kan sikre stabil drift. Revisionen har også været anvendt til at se på agilitet i selve Nets' CMS transformation. Har vi en standard modell, der er skalérbar? Tager standardmodellen udgangspunkt i en "on-boarding" proces, der inddrager kundeønsker og kan levere et produkt, der matcher kundens forventninger?

Arnold Sneijers - Senior Vice President og ansvarlig for CMS Business Development - udtaler:

"We succeeded to make the project audit process relevant for the success by changing the focus from classical generic process & procedure documentation audit into continuous forward looking audit focus. We used the outcome and underlining risk analyses as starting point and focused on the relevant topics and managed to apply same focus on the execution of the recommendations. I am very pleased that the project energy & time spent on audit activities moved from less than 20% to much more than 75% directly relevant to secure the outcome of the project. This audit approach contributed significantly to the success of CMS".

Mobil dankort betalinger - HCE/Tokenization, Alternative payments

I 2016/2017 har Nets' kortenhed innoveret kreditkortbetalinger til at foregå gennem en mobiltelefon. I stedet for at køre plastikkortet igennem en terminal, anvender den nye løsning NFC (Near Field Communication) / BLE (Bluetooth) teknologien til at kommunikere mellem mobiltelefonen og betalingsterminalen.

Selve kortet bliver softwarebaseret og ligger sammen med et sæt betalingsnøgler i en "wallet" på mobiltelefonen. Løsningen gør det muligt for forbrugeren at betale med sin mobiltelefon.

Med denne løsning bliver den traditionelle værdikæde for korttransaktioner udfordret, hvor eksterne "wallet" udbydere samt "tokenization" udbydere er blevet en fast del af Nets' værdikæde.

I stedet for at udveksle krypteret kortdata fra en ekstern database, bliver krypteret kortdata i stedet gemt i et "pengeskab" og vekslet til konkrete "betalingstokens", som bliver sendt til forbrugeren, når denne har registreret sig og virtualiseret sit betalingskort på mobilen.

I dette projekt gik vi ind i projektet i en tidlig fase og så på selve løsningsdesignet, risikobilledet samt sikkerhedsmæssige risici omkring den nye løsning. Dernæst så vi på risici knyttet til eksterne leverandører mht. system, data og driftssikkerhed samt compliancerisici mht. Visa/MasterCard krav.

Vi fokuserede tillige på "Governance" omkring projektet og styring af udgifter/indtjening i henhold til Nets' business case.

Maturity assessment af GDPR (General Data Privacy Regulations)

Intern System Revision (ISA) har i 2016 i samarbejde med en ekstern partner udarbejdet en modenhedsanalyse af Nets' forretning med henblik på iagttagelse af databeskyttelsesreglerne i det nye regulativ GDPR.

Analysen tog udgangspunkt i en modell med konkrete krav fra den nye forordning. Kravene blev omformuleret, så de passede ind i Nets' forretning. Dette blev gjort sammen med relevante medarbejdere fra udvalgte forretningsenheder i Nets og støtteenheder såsom Legal og IT.

På den baggrund blev der afholdt en række workshops med forretningsenhederne, hvor de nye krav og konkrete risici blev drøftet i kontekst af det pågældende produkt. Det afspejlede sig i reelle udfordringer, som Nets skulle igennem for at overholde reglerne i det nye databeskyt-

telsesregulativ. Modenhedsanalysen blev anvendt som en god præ-analyse til det egentlige implementeringsarbejde

med GDPR reglerne. ISA bistod med viden og faciliterede drøftelserne og workshoppen.

Og kom i gang med projektrevisionerne derude– det kan ikke andet end betale sig!

10 praktiske råd til revisorer, der skal i gang med en projektrevision:

1. Start fra toppen

- Revisor bør altid starte med et møde med projektledelsen for at danne sig et overblik over projektets organisering og drøfte nøglerisici.

2. Forstå opdragsgiver

- Hvem er opgavestiller, og hvad skal der undersøges. Opdragsgiverne er vigtige - er det f.eks. bestyrelsen, som forventer en afrapportering? Er det direktionen, som skal have hjælp til risiciene ved en bestemt beslutning? Eller er det projektet, der har mistet tillid hos den øverste ledelse, og som derfor skal ses efter i sømmene?

3. Hav en veldefineret plan - du kan ikke revidere alt!

- Revisor bør have en plan med udvalgte områder, inden han/hun påbegynder revision af projektet. Kommunikation af planen er vigtig. Få fra starten forventningsafstemt med projektet omkring revisionsgennemgangen.

4. Lav en tidsplan over møder og tidsanvendelse til projektledelsen

- Revisor bør gerne udarbejde en møde-, og tidsplan over de områder, der skal undersøges, så projektet kan udpege ansvarlige ressourcer, der vil være kontaktpersoner for revisionen. Samtidig giver det projektet et estimat på hvor mange timer, de skal bruge til revisionen.

5. Bevare uafhængigheden

- Revisor er der for at give sparring og for proaktivt at se på risikobilledet. Revisor er ikke en del af projektet. Der kan være en interesse i et projekt til at bruge revisionen til at fokusere på egeninteresser, der ikke nødvendigvis tilgodeser projektets samlede formål.

6. Led efter "informationskanalen" i projektet

- I et projekt er der altid nøgleressourcer, der har til opgave at holde styr på alle godkendte og ajourførte dokumenter, samt sikre at de opfylder krav til compliance og interne kvalitetsretningslinjer. Fokuser på at få opdateret viden fra dem.

7. Skab et "win-win" tillidsforhold

- Projektet skal forstå, at revisionen ikke er en administrativ 'tidsrøver', der forhindrer projektleverancen. Revisionen er sparringspartner og med til at kommunikere projektets reelle udfordringer, ligesom revisionen er med til at verificere de leverancer, projektet allerede har opnået.

8. Forstå din timing

- Det er vigtigt for revisionsudførelsen, hvornår revisor kommer ind i projektet. Er det i startfasen? Er det halvvejs, hvor der er bestemte udfordringer, der presser sig på? Eller er det til slut, hvor alt kan være presset - og afhængig af hvordan det er gået, så er stemningen stresset eller bare leveranceorienteret. Timing giver også revisor et fingerpeg om, hvor meget tid han/hun har til revisionen, og hvad skal prioriteres først.

9. Forstå projektets primære udfordring

- Revisor bør drøfte den umiddelbare udfordring, som projektet er i, og hvor projektet er i dets forløb, med projektledelsen. Det giver revisor et godt billede af hvilke andre områder, der kan være påvirket inden revisionsstart.

10. Levér på tilliden

- Det er altid vigtigt at levere på den win-win, der er skabt med projektledelsen ved revisionsstart. Udkastrappen bør afspejle revisionsplanen og drøftes med projektledelsen mht. kerne risici og anbefalinger.



Minitema: Bestyrelsesudvalg



I dette nummer af INFO sætter vi fokus på, hvilke gængse udvalg der assisterer og vejleder bestyrelserne. PwC sætter ord på, hvad den nye revisorlov betyder for revisionsudvalget. Der bliver stillet større og større krav til revisionsudvalgene. Deloitte retter fokus mod de fire oftest forekommende udvalg og deres opgaver. Minitemaet afrundes med en lille brugerundersøgelse blandt IIAs medlemsvirksomheder. Her trykprøves hvilke udvalg der forefindes med reference til bestyrelsen og hvor mange uafhængige medlemmer disse udvalg har.

God fornøjelse med såvel teori, praktiske erfaringer som statistik.

Ny revisorlov - Hvad betyder det for revisionsudvalg?



Lars Englund, Partner,
PwC



Claus Christensen, Partner,
PwC

Indledning

Revisorloven, der blev vedtaget 19. maj 2016 og som trådte i kraft 17. juni 2016, rummer også regler for revisionsudvalgets funktion og herunder nogle nye opgaver.

Den nye revisorlov definerer virksomheder af betydning for offentligheden (Public Interest Entities – eller PIE) som børsnoterede virksomheder, pengeinstitutter, realkreditinstitutter og forsikringselskaber.

PIE-virksomheder er forpligtet til at etablere et revisionsudvalg, men kan dog som hidtil også vedtage, at revisionsudvalgets opgaver udføres af den samlede bestyrelse.

I april 2014 nåede EU-parlamentet og ministerrådet til enighed om EU-kommissionens forslag til reform af lovpligtig revision. Regler for revisionsudvalg er fastsat i EU-direktiv 2014/56/EU (direktivet) og forordning 537/2014 (forordningen). Direktivet er, med det vedtagne lovforslag om ændring af revisorloven, implementeret i dansk lovgivning. Reglerne trådte i kraft med virkning fra 17. juni 2016.



Krav til fælles EU-regler om revisionsudvalg blev introduceret i direktivet om lovpligtig revision i 2006 og implementeret i dansk lovgivning i 2008.

Ifølge de hidtidige regler har børsnoterede virksomheder haft pligt til at etablere et revisionsudvalg. Finanstilsynet kunne desuden fastsætte regler om revisionsudvalg i virksomheder, der er undergivet tilsyn af Finanstilsynet. De hidtidige regler indeholdt desuden bestemmelser om, under hvilke forudsætninger virksomheden kunne vælge at lade revisionsudvalgets funktioner udøve af det samlede øverste ledelsesorgan og medlemmernes kvalifikationer.

De nye regler om revisionsudvalg findes primært i den ændrede § 31 i revisorloven. Det er imidlertid vigtigt at være opmærksom på, at visse bestemmelser skal findes i forordningen.

Væsentligste nyheder er følgende:

- Kredsen af virksomheder, som er omfattet af bestemmelserne om revisionsudvalg, er udvidet fra børsnoterede virksomheder til PIE-virksomheder (som til gengæld er indsnævret i forhold den tidligere definition i revisorloven)
- Medlemmer til revisionsudvalget kan vælges direkte af generalforsamlingen og behøver således ikke være medlemmer af bestyrelsen
- Flertallet af udvalgets medlemmer, herunder formanden, skal være uafhængige, medmindre udvalget alene udgøres af medlemmer af virksomhedens bestyrelse
- Revisionsudvalgets opgaver er udvidet, således at udvalget nu også skal:
 - ◊ Orienter bestyrelsen om resultatet af den lovpligtige revision, og herunder regnskabsaflæggelsesprocessen
 - ◊ Være ansvarlig for proceduren for udvælgelse og indstilling af revisor til valg i overensstemmelse med artikel 16 i forordningen
- PIE-virksomheder underlægges tilsyn.

Hvem skal etablere et revisionsudvalg?

Med lovændringen gennemførtes ændringsdirektivets bestemmelser om, at alle virksomheder af offentlig interesse (PIE-virksomheder) skal etablere et revisionsudvalg. Dette er en udvidelse i forhold til tidligere, hvor kun børsnoterede virksomheder var forpligtet til at etablere et revisionsudvalg. Den nye definition af PIE-begrebet betyder, at ud over børsnoterede virksomheder omfattes også pengeinstitutter, realkreditinstitutter og forsikringselskaber. Børsnoterede virksomheder er i denne sammenhæng defineret som virksomheder, der har kapitalandele, gældsinstrumenter eller andre værdipapi-

rer optaget til handel på et reguleret marked i et EU-land eller et EØS-land.

Virksomheder kan efter revisorlovens § 31, stk. 4 vælge, at revisionsudvalgets opgaver udføres af den samlede bestyrelse. Det forudsætter, at ingen bestyrelsesmedlemmer samtidig er medlem af direktionen, og at mindst ét medlem af bestyrelsen har kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision.

En mindre¹ PIE-virksomhed, hvis formand for bestyrelsen ikke er medlem af direktionen, kan efter § 31, stk. 5 vælge at lade revisionsudvalgets funktioner udøve af den samlede bestyrelse.

Kravene til mindre virksomheder efter stk. 5 er lempeligere end kravene i stk. 4. Dette skyldes, at der i stk. 5 ikke er forbud mod, at bestyrelsesmedlemmer samtidig må indgå i direktionen, og at der ikke stilles krav om, at mindst ét bestyrelsesmedlem skal have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision.

PIE-virksomheder, hvor revisionsudvalgets funktioner udøves af den samlede bestyrelse, jf. undtagelsesbestemmelserne i § 31, stk. 4 og 5, skal oplyse herom i årsrapporten.

Revisorlovens § 31, stk. 7 indeholder en række undtagelser til kravet om at etablere revisionsudvalg eller lade den samlede bestyrelse varetage revisionsudvalgets opgaver.

Det drejer sig om følgende virksomheder:

- Dattervirksomheder, hvis modervirksomheden er omfattet af kravene om etablering af revisionsudvalg
- Investeringsforeninger
- Alternative investeringsfonde
- Virksomheder, hvis eneste formål er at udstede værdipapirer med sikkerhedsstillelse i aktiver

¹ Dette kræver, at virksomheden i de foregående tre kalenderår havde en gennemsnitlig markedsværdi på under 100 mio. EUR baseret på kursværdien ved årets udgang, eller virksomheden i to på hinanden følgende regnskabsår på balancetidspunktet ikke overskrider to af følgende størrelser:

- 1) et antal heltidsbeskæftigede på 250 medarbejdere
- 2) en balance på 43 mio. EUR og
- 3) en nettoomsætning i regnskabsåret på 50 mio. EUR.

- Pengeinstitutter og realkreditinstitutter, hvis ejerandele ikke er optaget til handel på et reguleret marked i et EU- eller EØS-land².

Bemærk, at en dattervirksomhed således er undtaget, hvis modervirksomheden er omfattet af krav om etablering af revisionsudvalg. Er modervirksomheden placeret uden for EU/EØS, er det et krav, at der er etableret et organ svarende til et revisionsudvalg.

Revisionsudvalgets sammensætning

Udvalget udgøres af medlemmer af virksomhedens bestyrelse eller som noget nyt af personer, der er valgt på virksomhedens generalforsamling som medlem af udvalget.

En person, der af generalforsamlingen er valgt til at være medlem af revisionsudvalget, er under udførelse af sit hverv omfattet af samme regulering som et medlem af revisionsudvalget, der tillige er medlem af virksomhedens bestyrelse.

Flertallet af udvalgets medlemmer, herunder formanden, skal være uafhængige, medmindre udvalget alene udgøres af medlemmer af virksomhedens bestyrelse.

Der er tale om en ændring sammenlignet med den hidtidige bestemmelse, hvorefter blot ét medlem skulle være uafhængigt, men samtidig have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision.

Med hensyn til begrebet uafhængighed skal dette forstås som hidtil. Der kan således tages udgangspunkt i EU-Kommissionens henstilling (2005/162/EF). Ifølge denne EU-henstilling betragtes pågældende fx ikke som uafhængig, hvis vedkommende:

- er eller inden for de seneste fem år har været direktør eller ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab

² I tilfælde af obligationsudstedelse optaget til handel på et reguleret marked, forudsat at den samlede nominelle værdi af sådanne obligationer er på under 100 mio. EUR, og at de nævnte virksomheder ikke har offentliggjort noget prospekt i henhold til Europa Parlamentets og Rådets direktiv 2003/71/EF af 4. november 2003 om det prospekt, der skal offentliggøres, når værdipapirer udbydes til offentligheden eller optages til handel.

- er direktør i et selskab, hvor der er krydsende bestyrelsesrepræsentation med selskabet
- har modtaget større vederlag fra selskabet eller et associeret selskab i anden egenskab end som menigt bestyrelsesmedlem
- repræsenterer en kontrollerende aktionærs interesser
- er i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige
- er eller inden for de seneste tre år har været ansat eller partner hos ekstern revisor
- inden for det seneste år har haft en væsentlig forretningsrelation (partner, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet eller et associeret selskab.

Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer anses, som ansatte i virksomheden, ikke som uafhængige og kan derfor ikke kvalificere sig som uafhængigt medlem af revisionsudvalget.

Mindst et medlem skal have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision. Udvalgets medlemmer skal samlet set have kompetencer af relevans for virksomhedens sektor.

Kvalifikationerne i udvalget skal i øvrigt være tilstrækkelige til, at der i revisionsudvalget kan foretages en selvstændig vurdering af, om virksomhedens regnskabsaflæggelse, interne kontrol, risikostyring og lovpligtige revision er tilrettelagt og gennemført på en hensigtsmæssig måde set i forhold til virksomhedens størrelse og kompleksitet. Endvidere skal kvalifikationerne være tilstrækkelige til at vurdere den eksterne revisions uafhængighed.

Revisionsudvalgets opgaver

Revisionsudvalgets opgaver skal i det mindste bestå af følgende:

- Orienter bestyrelsen om resultatet af den lovpligtige revision og herunder regnskabsaflæggelsesprocessen
- Overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen og fremsætte henstillinger eller forslag til at sikre integriteten
- Overvåge, om virksomhedens interne kontrolsystem, eventuelle interne revision og risikostyringssystemer fungerer effektivt med hensyn til regnskabsaflæggelsen i virksomheden uden at krænke dens uafhængighed
- Overvåge den lovpligtige revision af årsregnskabet mv. og tage hensyn til resultatet af seneste kvalitetskontrol af revisionsvirksomheden
- Kontrollere og overvåge revisors uafhængighed i relation til omfang og ydelser
- Være ansvarlig for proceduren for udvælgelse og ind-

stilling af revisor til valg i overensstemmelse med artikel 16 i forordningen.

Opgaverne nævnt under første og sidste punkt er nye, mens der er sket præcisering af andre opgaver.

Revisionsudvalgets opgaver i relation til valg af revisor

De nye rammer for revisionsudvalgets opgaver i relation til valg af revisionsfirma fremgår af artikel 16(3) i forordningen, som fastsætter følgende proces:

Indstilling til bestyrelsen om valg af revisionsfirma

Revisionsudvalget afgiver en indstilling til bestyrelsen. Medmindre det drejer sig om forlængelse af revisionsaftalen, skal indstillingen begrundes og indeholde mindst to valgmuligheder til revisionsopgaven, og revisionsudvalget skal med en begrundelse angive sin præference for én af dem.

Revisionsudvalget skal i indstillingen angive, at det ikke er blevet påvirket af tredjepart eller af aftaler med tredjeparter.

Udvælgelsesprocedure

Medmindre det drejer sig om forlængelse af en revisionsopgave, skal revisionsudvalgets indstilling udarbejdes efter en udvælgelsesprocedure tilrettelagt i overensstemmelse med følgende kriterier:

- Den reviderede virksomhed er berettiget til at invitere ethvert revisionsfirma til at afgive bud, forudsat revisionsfirmaet ikke er omfattet af tvungen firmarotation, og forudsat at udbudsproceduren ikke udelukker deltagelsen af revisionsfirmaer med en omsætning på under 15 % af det samlede revisionshonorar fra PIE-virksomheder i det foregående kalenderår
- Den reviderede virksomhed udarbejder udbudsmateriale, som tydeligt skal beskrive den reviderede virksomheds forretning. Udbudsmaterialet skal bl.a. indeholde gennemsigtige og ikke-diskriminerende udvælgelseskriterier, som den reviderede virksomhed skal bruge til at evaluere revisionsfirmaernes tilbud
- Den reviderede virksomhed er berettiget til at fastlægge proceduren og kan forhandle direkte med interesserede bydende i forbindelse med proceduren
- Hvis der er lovgivningsmæssige krav om revisionsfirmaets overholdelse af visse kvalitetsstandarder, skal disse standarder fremgå af udbudsmaterialet
- Den reviderede virksomhed vurderer tilbuddene fra revisionsfirmaer i overensstemmelse med de fastsatte kriterier i udbudsmaterialet. Virksomheden udarbejder en rapport om konklusionerne, som skal godkendes af revisionsudvalget. Den reviderede virksomhed og re-

visionsudvalget skal tage højde for resultater eller konklusioner i offentliggjorte rapporter om gennemførelse af tilsyn af de bydende revisionsfirmaer

- Den reviderede virksomhed skal på anmodning kunne dokumentere over for Erhvervsstyrelsen, at udvælgelsesproceduren blev udført på en rimelig måde.

Revisionsudvalget er ansvarlig for udvælgelsesproceduren.

PIE-virksomheder, som opfylder visse størrelseskriterier³, er ikke omfattet af ovenstående krav til udvælgelsesprocedure.

Forslag til generalforsamlingen

Bestyrelsens forslag til valg af revisor på generalforsamlingen skal omfatte indstillingen fra revisionsudvalget med angivelse af præferencen. Hvis forslaget afviger fra revisionsudvalgets præference, skal begrundelsen herfor angives. Bestyrelsen kan ikke foreslå revisionsfirmaer, som ikke har været omfattet af udvælgelsesproceduren.

Aftaler om begrænsning i valg af revisionsfirma

Enhver aftale, der begrænser generalforsamlingens valg af revisor, fx i form af krav om valg af et Big 4 revisionsfirma til udførelse af den lovpligtige revision, er ugyldig. Virksomheden skal underrette de relevante myndigheder om forsøg på at gøre en sådan aftale gældende.

Ikrafttræden af udvælgelsesprocedure i henhold til artikel 16(3)

Ved valg af revisionsfirma efter udløbet af 10-års perioden for firmarotation efter lovens ikrafttræden, skal proceduren i artikel 16(3) følges. Sker valget af ny revisor imidlertid inden udløbet af denne periode, skal proceduren ikke nødvendigvis følges.

Hvis et revisionsfirma er valgt til at udføre revisionen af et kalenderårsregnskab for fx 2009, så udløber 10-års perioden ved udgangen af 2018, således at der skal gen-

nemføres en udbuds- og valgproces som beskrevet i artikel 16(3) med henblik på valg af revisionsfirma til at udføre revisionen i 2019. Hvis den samme virksomhed gennemfører en valgproces i 2017, er det inden 10-års periodens udløb, og dermed skal proceduren i artikel 16(3) ikke nødvendigvis følges. Hvis samme firma, som har været taget revisionen siden 2009, vælges igen, skal der gennemføres valgprocedure, som beskrevet i artikel 16(3) vedr. 2019. Hvis et nyt firma vælges, starter en ny 10-års periode.

PIE-virksomheder er underlagt tilsyn

Erhvervsstyrelsen er ansvarlig for tilsynet med revisorer og revisionsvirksomheder.

Herudover er Erhvervsstyrelsen, som noget nyt, ansvarlig for tilsynet med, at medlemmer af bestyrelse, direktion eller revisionsudvalg i en PIE-virksomhed overholder de pligter, der følger af revisorloven, forordningen og bestemmelser om valg og afsættelse af revisor/revisionsvirksomhed.

Forpligtelserne kan for eksempel være efter revisorlovens § 31 om etablering af et revisionsudvalg (etablering, sammensætning, udførelse af opgaver).

Forpligtelser efter forordningen omfatter forhold vedrørende

- revisionsudvalgets manglende godkendelse af revisors levering af tilladte ikke-revisionsydelser (artikel 5)
- manglende udbud ved valg af revisor (artikel 16)
- manglende rotation af revisionsvirksomhed (artikel 17) eller
- rapportering vedrørende en tredjeparts forsøg på at håndhæve aftaler, der begrænser valg af revisor i en virksomhed af offentlig interesse (artikel 16).

Til brug for udøvelsen af tilsynet kan styrelsen indhente nødvendige oplysninger hos PIE-virksomhederne.

³Virksomheden i de foregående tre kalenderår havde en gennemsnitlig markedsværdi på under 100 mio. EUR baseret på kursværdien ved årets udgang eller virksomheden i to på hinanden følgende regnskabsår på balance-tidspunktet ikke overskrider to af følgende størrelser:

- 1) et antal heltidsbeskæftigede på 250 medarbejdere
- 2) en balance på 43 mio. EUR og
- 3) en nettoomsætning i regnskabsåret på 50 mio. EUR.



Revisionsudvalg i praksis



Martin Faarborg, Partner,
Deloitte



Bjørn Rosendal, Senior
Manager, Deloitte

Revisionsudvalgets rolle og opgaver er under kontinuerlig udvikling

Som det også fremgik af den første artikel i serien om bestyrelsesudvalg, bliver der stillet større og større krav til revisionsudvalg. Samtidig er udvalgets primære ansvarsområde – at føre tilsyn med ledelsens aktiviteter, herunder regnskabsaflæggelse og compliance – stadig en vigtig brik i god selskabsledelse.

Det kan være vanskeligt at koncentrere sig om sit traditionelle ansvarsområde og samtidig holde sig ajour med forhold såsom cybersikkerhed, lovforslag og international udvikling.

I denne artikel retter vi fokus mod udvalg og deres opgaver og især risikostyring, herunder modenheten af risiko-udvalget samt risikostyrings indvirkning på eksterne revisors revisionsstrategi.

Udgangspunktet for artiklen er revisionsudvalgets rolle og opgaver, hvorfor vi afslutningsvis præsenterer fire tendenser, som revisionsudvalg i Danmark bør sætte på dagsordenen i 2017, og vi beskriver, hvad revisionsudvalg efter vores opfattelse bør gøre.

Hvilke udvalg findes der?

God Selskabsledelses anbefalinger er, at bestyrelsen nedsætter et revisionsudvalg, et nomineringsudvalg og et vederlagsudvalg. I en række virksomheder er der tillige krav om, at der nedsættes et risikoudvalg¹. Udover de fire nævnte former for udvalg er der også eksempler på virksomheder, der har nedsat videnskabs-, teknologi-, strategi-, kredit- og risiko- og corporate governance-udvalg. De fire oftest forekommende udvalgs opgaver er beskrevet i boksene herunder.

Revisionsudvalg

Revisionsudvalgets opgaver er at underrette det samlede øverste ledelsesorgan om resultatet af den lovpligtige revision, herunder regnskabsaflæggelsesprocessen, overvåge om det interne kontrolsystem, eventuelle interne revision og risikostyringssystemer fungerer effektivt, overvåge den lovpligtige revision af årsregnskabet mv., kontrollere og overvåge revisors uafhængighed samt at være ansvarlig for proceduren for udvælgelse og indstilling af revisor til valg.

Vederlagsudvalg

Vederlagsudvalgets sørger for at lave oplæg til vederlag forud for behandling i bestyrelsen, indstille selskabets vederlagspolitik, herunder retningslinjer for incitaments-aflønning. Udvalget kommer derudover med forslag til vederlag til bestyrelse og koncerndirektion. Formålet er at sørge for, at det samlede vederlag for direktion og bestyrelse ligger på et konkurrencedygtigt og rimeligt niveau og afspejler direktionens og bestyrelsens selvstændige indsats og værdiskabelse.

Risikoudvalg

Risikoudvalget skal overvåge selskabets overordnede risikoprofil og -strategi. Det er ligeledes risikoudvalgets opgave at vurdere forretningsmodel, aflønningsstruktur og incitamenter samt modeller mm. Udvalget påser endvidere, at den af bestyrelsen fastlagte risikoappetit implementeres korrekt i organisationen.

Nomineringsudvalg

Nomineringsudvalget har til opgave at fremkomme med indstillinger til bestyrelsen i relation til nominering af kandidater til bestyrelse og direktion. Udvalget har det overordnede ansvar for fastlæggelse af bestyrelsens og direktionens kompetenceprofil samt løbende evaluering af bestyrelsens og direktionens arbejde og opnåede resultater.

¹ § 80b i Lov om Finansiell Virksomhed: Et pengeinstitut, et realkreditinstitut og et fondsmæglerselskab, som har kapitalandele optaget til handel på et reguleret marked, eller som i de 2 seneste regnskabsår på balancetidspunktet i gennemsnit har haft 1.000 eller flere fuldtidsansatte, skal nedsætte et risikoudvalg.

Et af de områder, som siden finanskrisen har haft størst fokus, er risikostyring. Risikostyring er, efter vores opfattelse, en integreret del af det at drive virksomhed, hvor ledelsen forsøger at danne sig et overblik over udefra- og indefrakommende faktorer, som vil kunne påvirke virksomhedens fremtidige indtjening. Dermed bør det også være et fokusområde for revisionsudvalget og/eller risikoudvalget.

I en række virksomheder, særligt finansielle virksomheder, er der nedsat et risikoudvalg, som varetager opgaven. Det er dog et fåtal af ikke-finansielle virksomheder, der har et risikoudvalg.

Hvem bør varetage opgaven, hvis der ikke er et risikoudvalg?

Tidligere koncentrerede revisionsudvalgene sig primært om traditionelle risikoområder, såsom driftsmæssige, økonomiske og compliancemæssige risici. Revisionsudvalg bør efter vores opfattelse også have yderligere fokus på risikostyring.

Styring af risici har altid været af afgørende betydning for de mest succesfulde virksomheder. Men i vor tids risikofyldte og hastigt forandrede forretningsmiljø kan det være vanskeligt at sætte sin lid til, at planer og strategier vil fungere som forventet. En væsentlig grund er, at strategiske risici, der enten indvirker på eller bliver forårsaget af forretningsstrategiske beslutninger, kan ramme hurtigere end nogensinde før og forstærkes af flygtige forretnings-tendenser og teknologiske innovationer, såsom sociale medier, mobilteknologier og big data. Virksomheder, der sakker bagud i innovationskapløbet, kan let blive ofre for innovationens onde tvilling – markedsforstyrrelse (business interruption).

Mange virksomheder rundt omkring i verden er begyndt at anskue risikouniverset på en ny måde. Det viser en global undersøgelse, der blev gennemført i foråret 2013 af Forbes Insights på vegne af Deloitte. Mens nogle resultater kun underbyggede, hvad mange allerede mente, så var der også en del overraskelser. Nogle af de vigtigste observationer af særlig interesse for revisionsudvalg er følgende:

- Strategisk risiko er nu blevet et vigtigt fokusområde – tidligere koncentrerede revisionsudvalgene sig primært om traditionelle risikoområder, såsom driftsmæssige, økonomiske og compliancemæssige risici. Mange virksomheder er begyndt at anskue strategiske risici på en mere holistisk måde og ved anvendelse af scenarieanalyser. I stedet for kun at se på udfordringer, der kan få en bestemt strategi til at slå fejl, fokuserer man nu på alle større risici, der kan indvirke på

en virksomheds langsigtede positionering, resultat og udvikling.

- En vigtig udviklingstendens er, at flere og flere virksomheder integrerer strategisk risikoanalyse i deres samlede forretningsstrategi og planlægningsprocesser, og at denne integration ser ud til at virke.
- Strategisk risikostyring er blevet et prioriteringsområde for direktorer og dernæst bestyrelser med forbehandling i revisionsudvalgene.
- Risiko for tab af omdømme udgør nu den største risikomæssige bekymring. Det skyldes i høj grad de sociale medier, der gør det muligt at sprede globale budskaber med ekspresfart, hvilket gør det vanskeligere for virksomheder at kontrollere, hvordan de bliver opfattet i markedet.
- Andre teknologier skaber også store forandringer i det forretnings- og risikomæssige landskab, herunder mobilteknologier og big data.
- Inden for tre år forventes medarbejdere og innovatører at udgøre de vigtigste strategiske aktiver, som virksomhederne vil skulle investere i.

Udvalgenes modenhed

I takt med den øgede professionalisering af udvalgene og bevidstheden om vigtigheden af risikostyring, er det vigtigt at fastlægge modenheden af risikoudvalget og bringe udvalget til næste niveau.

Ofte starter risikostyringen med at være ad hoc, meget manuel og ikke forankret i organisationen. Herefter påbegyndes processen med fastlæggelse og optimering af processer, indførelse af en fælles begrebsramme til at måle risici, bredere forankring i hele organisationen, forbedring af rapportering og overvågning mv.

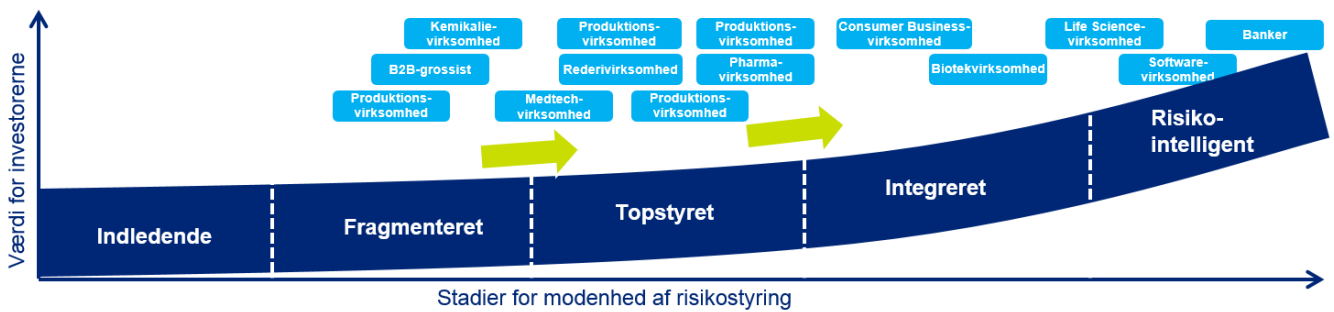
Finansielle virksomheder er i mange tilfælde relativt modne qua Finanstilsynets krav til og overvågning af disse, mens ikke-finansielle virksomheder ikke er på samme niveau endnu.

I **Figur 1** på næste side vises modenhed i udvalgte danske virksomheder.

Risikostyrings indvirkning på eksterne revisorers revisionsstrategi

Når vi foretager vores eksterne revisioner, retter vi fokus mod såvel interne kontroller som mod politikker og processer. På den måde kan vi sikre os, at vores revision er af høj kvalitet og så effektiv som mulig. Omfanget af vores revision afhænger af den udstrækning, hvori virksomhedens strategi er prioriteret og integreret i forretningsgangene, samt omfanget af investeringer i risikostyring, politikker, processer og interne kontroller.

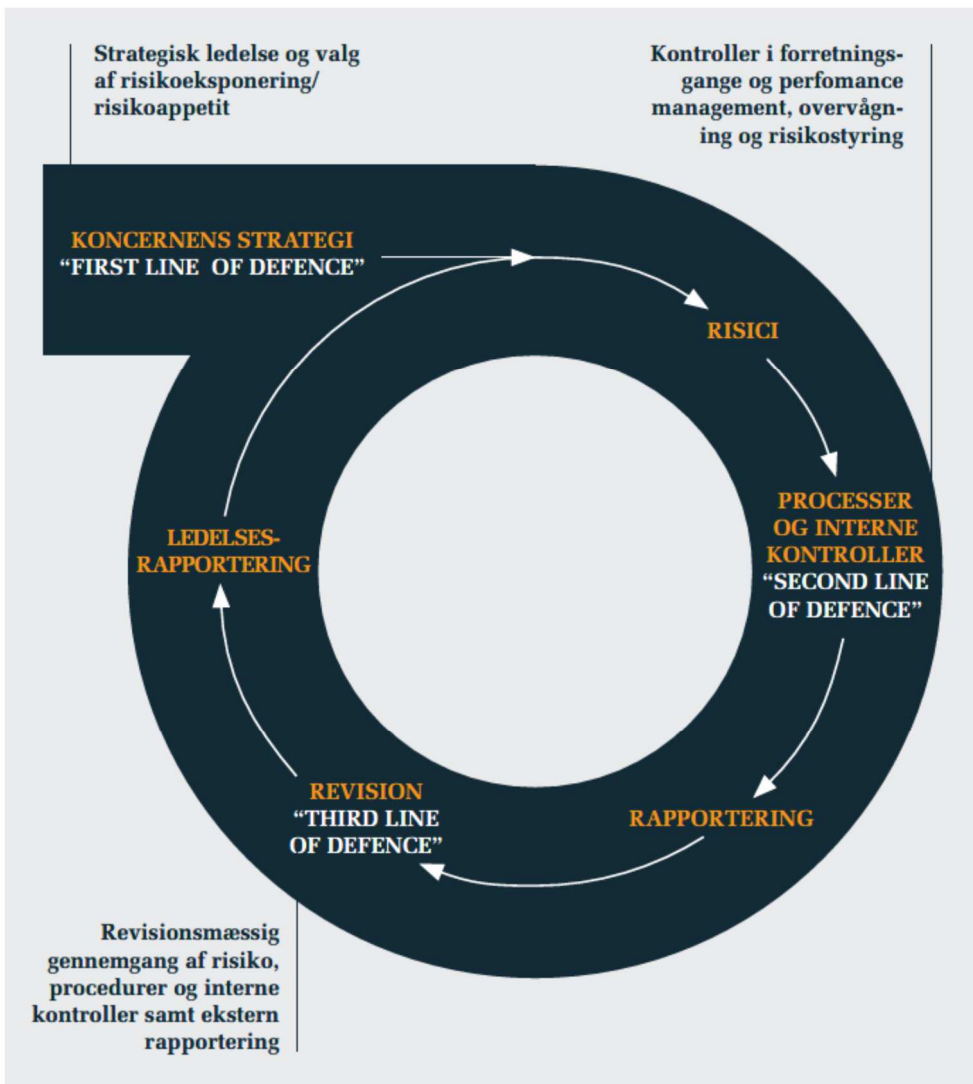
Figur 1: Oversigt over modenhed af risikostyring i udvalgte danske virksomheder



Selvom det er den daglige ledelses ansvar at evaluere og håndtere virksomhedens risici, skal revisionsudvalget fokusere på de større finansielle risikoområder og drøfte retningslinjerne og politikkerne, der kan adressere dem. Finansielle risici udspringer ofte af andre risici end de rene finansielle og kan henføres til andre risikoforhold, såsom strategi, drift og overholdelse af miljø-, arbejds-

miljø- og lovgivningsmæssige krav. Derfor bør revisionsudvalgene overveje at udvide synsfeltet og benytte en mere proaktiv tilgang til at undgå potentielt negative situationer, der kræver bestyrelsens indsats og handling.

De bør også overveje at sætte overvågning af risici bredt forstået højt på dagsordenen, når de holder møder.



Revisionsudvalg skal slå tonen an for sine møder og gøre det klart, at hvis der er noget, som udvalget skal vide, så er det de andre mødedeltageres ansvar, herunder eksterne revisorer og rådgivere, at levere de oplysninger på en direkte, kort og præcis måde.

Mange bestyrelser er i færd med at evaluere deres risikostyringsstruktur samt hvilke udvalg, der har de rette kompetencer og viden til at overvåge bestemte risici. Bestyrelser og revisionsudvalg betragter overvågning af risici som et af deres vigtigste ansvarsområder og er et område, der skal oplyses om for at forbedre investorenes forståelse af bestyrelsens aktiviteter.

Der er lagt op til en spændende, men også krævende og nødvendig indsats fra revisionsudvalgenes side i 2017 og fremover.

Andre tendenser

Vi har identificeret fire tendenser, som bør være på revisionsudvalgets dagsorden i dag jf. den venstre halvdel af **Figur 2** nederst på siden. En af dem er risikostyring, som vi har berørt ovenfor, mens nye lovkrav er omtalt i den første artikel i minitemaet: **Ny Revisorlov – Hvad betyder det for revisionsudvalg?**

Øget forretningskompleksitet, geografisk rækkevidde, nye kulturer, nye risici og en mere krævende compliancelovgivning medfører et stigende behov for at sætte mere fokus på complianceagendaen. Både revisionsudvalgene og ledelserne skal sikre tilstrækkelig kontrol. Manglende kendskab er ikke længere et forsvar og betragtes nu til dags som bevidst blindhed eller forsømmelse. Derfor spiller revisionsudvalg en helt central rolle ved at fokusere på complianceagendaen og dermed sikre, at der er overblik over det arbejde og de tiltag, som ledelsen koordinerer og sikrer bliver implementeret.

Endelig har PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) omtalt manglen på tilstrækkelig, samlet erfaring med regnskabs- og revisionsmæssige forhold såvel som finansielle rapportering. Virksomhederne bør løbende og mindst årligt vurdere, om kompetencer og erfaringen i revisionsudvalgene er tilstrækkelige, opdaterede og tidssvarende.

Den højre halvdel af **Figur 2** viser vores bud på nogle af de tendenser, som kan påvirke revisionsudvalgets arbejde i fremtiden. Disse behandles ikke nærmere i denne artikel.

Hvad skal revisionsudvalgene gøre?

Revisionsudvalg er i de senere år blevet en velfungeren-

de og effektiv del af bestyrelsesarbejdet – særligt i forhold til kvaliteten i virksomhedernes rapportering og regnskabsaflæggelse. Samtidig har lovgivning og best practice resulteret i en kontinuerlig stigning i krav og forventninger til revisionsudvalgene.

Revisionsudvalg bør derfor være proaktive nu.

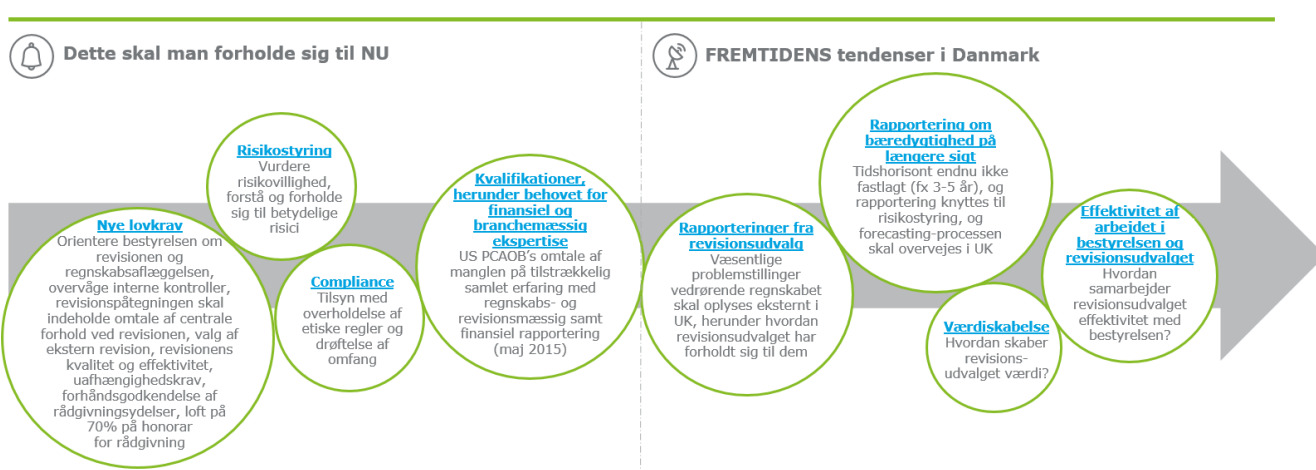
Som led i udviklingen af revisionsudvalg bør fokus være udvalgets formål, som er beskrevet i kommissoriet, og sikre, at nye tendenser bliver tænkt ind i udvalgets årshjul.

En af de afgørende succesfaktorer for et revisionsudvalg er, hvor godt og effektivt revisionsudvalgsformanden fungerer. Det er bestyrelsen, der vælger revisionsudvalgsformanden. Løbende koordinering med bestyrelsen, herunder særligt bestyrelsesformanden, er vigtig i forhold til prioritering af arbejdet i udvalget og måden, som revisionsudvalgsformanden vælger at lede udvalget på. Det er vigtigt, at revisionsudvalgsformanden er opmærksom på at få aktiveret hele udvalget for at sikre den størst mulige kapacitet til at løse udvalgets opgaver.

Vi mener særligt, at der er potentiale for de fleste revisionsudvalg til at arbejde yderligere med:

- Forankring af strategisk risikostyring, herunder vurdere risikovillighed, forstå og forholde sig til betydelige risici
- Overvågning af implementering af interne kontroller efter COSO's 2013 begrebsramme og
- De strategiske valg af revisor og rådgivere.

Figur 2: Hvad bør revisionsudvalgene have fokus på lige nu, i fremtiden og i den løbende dialog og i drøftelserne



Assisterer og vejleder IIA Danmarks medlemsvirksomheder bestyrelsen i at lede virksomheden?



Lea Kehlet Halsø, Seniorspecialist, Nykredit

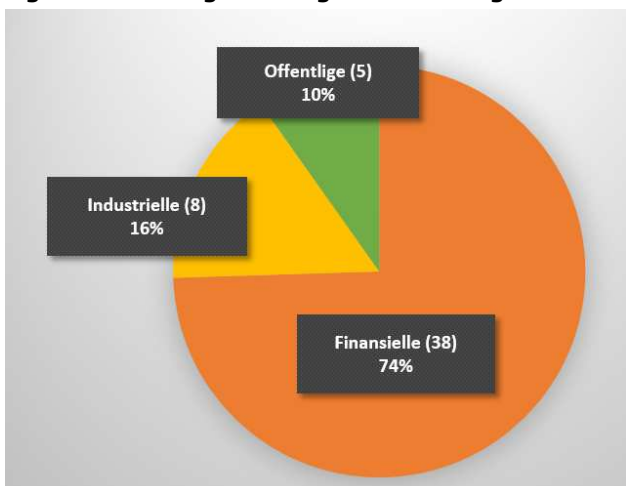
Indledning

Via en spørgeskemaundersøgelse har vi i INFO-redaktionen forespurgt vores medlemsvirksomheder til deres corporate governance setup.

Baggrunden for undersøgelsen er, at vi i dette nummer bringer en artikelserie, der sætter fokus på udvalg, der refererer til virksomhedens bestyrelse.

I den forbindelse vil det være interessant, at opnå et statistisk overblik over, hvilke udvalg der er repræsenteret i de enkelte brancher i IIA's medlemsvirksomheder, samt eventuelle sammenfald her imellem. Undersøgelsen omfatter kun IIA's medlemsvirksomheder, og afgrænser dermed undersøgelsen fra virksomheder, der ikke har etableret en intern revision.

Figur 1: Fordeling af deltagere i undersøgelsen



IIA's INFO redaktion har via en spørgeskemaundersøgelse, bl.a. forespurgt nedenstående virksomheder hvilke udvalg, der er repræsenteret i virksomheden, som refererer direkte til bestyrelsen.

De adspurgte IIA medlemmer er opdelt i tre sektorer¹:

- Finansielle - repræsenteret af 63 virksomheder
- Industrielle - repræsenteret af 26 virksomheder
- Offentlige - repræsenteret af 11 virksomheder

Ud af de 100 forespurgte virksomheder, har 51 medlemsvirksomheder deltaget i undersøgelsen. Fordelingen af deltagere i undersøgelsen ses i **Figur 1**. Dermed har ca. halvdelen af de repræsenterede virksomheder svaret inden for deres branche, bortset fra de industrielle virksomheder.

Undersøgelsens overordnede tendenser

Undersøgelsen tegner et billede af, at den finansielle branche, i dens udformning, er ensartet og struktureret opbygget med udvalg, der refererer til bestyrelsen og som har uafhængige medlemmer, der har erhvervsmæssig relevant kompetence. Hvorimod når man ser på den offentlige sektor er billedet et andet.

Ud af de 51 medvirkende virksomheder er der 3, der ikke har et revisionsudvalg. I disse 3 virksomheder refererer revisionschefen til direktionen. Af de resterende 48 virksomheder er 27 repræsenteret af eksterne medlemmer², hvoraf 25 er uafhængige³.

Undersøgelsens omdrejningspunkt er hvilke udvalg, der refererer direkte til bestyrelsen og i hvilket omfang disse udvalg er repræsenteret af eksterne medlemmer og hvorvidt de er uafhængige. Bestyrelsen er selskabets øverste ledelsesorgan, som træffer beslutninger af strategisk og principiel karakter, og som udstikker rammerne for den daglige ledelse, der varetages af direktionen.

Undersøgelsen forespurgte ja/nej til, om der i virksomheden er et:

- Revisionsudvalg
- Vederlagsudvalg/aflønningsudvalg
- Nomineringsudvalg
- Risikoudvalg

For introduktion til de enkelte udvalgsopgaver, henvises til artiklen "**Revisionsudvalg i praksis**" tidligere.

Herudover var det muligt for de adspurgte selv at tilføje, hvilke øvrige udvalg virksomheden har, der refererer direkte til bestyrelsen.

Disse bestyrelsesudvalg rådgiver bestyrelsen om særlige forhold og forbereder sager til behandling i den samlede bestyrelse inden for hver deres ansvarsområde.

Nedenfor er i hovedtræk beskrevet, hvad undersøgelsen viste for hver af de tre sektorer.

Finansielle virksomheder

De finansielle virksomheder er repræsenteret med 38 deltagende virksomheder ud af de i alt 63 adspurgte.

17 ud af de 38 forespurgte virksomheder har tilkendegivet, at de alle har de forespurgte udvalg og 3 af disse har tillige yderligere udvalg.

Kun 6 virksomheder har alene et revisionsudvalg og ingen øvrige udvalg. 4 har et revisions- og et risikoudvalg.

Ud af de 38 virksomheder er der tilkendegivet, at de yderligere har følgende udvalg, der refererer direkte til bestyrelsen:

- Marketings og kommunikation
- Vækst
- Etik
- Investering.

Alle finansielle virksomheder i undersøgelsen, på nær én, har en intern revision, dog har alle 38 adspurgte et revisionsudvalg. I alle 37 virksomheder med intern revision, er bestyrelsen ansvarlig for at hyre og fyre revisionschefen.

I 25 af de 37 virksomheder afholdes der one-to-one møder mellem revisionschefen og bestyrelsen - Se **Figur 2**.

20 af de adspurgte virksomheder har et eller flere eksterne medlemmer i revisionsudvalget, hvoraf 19 er uafhængige, 16 har erfaring inden for revision og regnskab, og de resterende 3 har erhvervmæssig relevant erfaring og er aktive i andre bestyrelser. Den ene virksomhed, hvor de eksterne medlemmer ikke er uafhængige, har fortsat erfaring inden for revision og regnskab.

Industrielle virksomheder

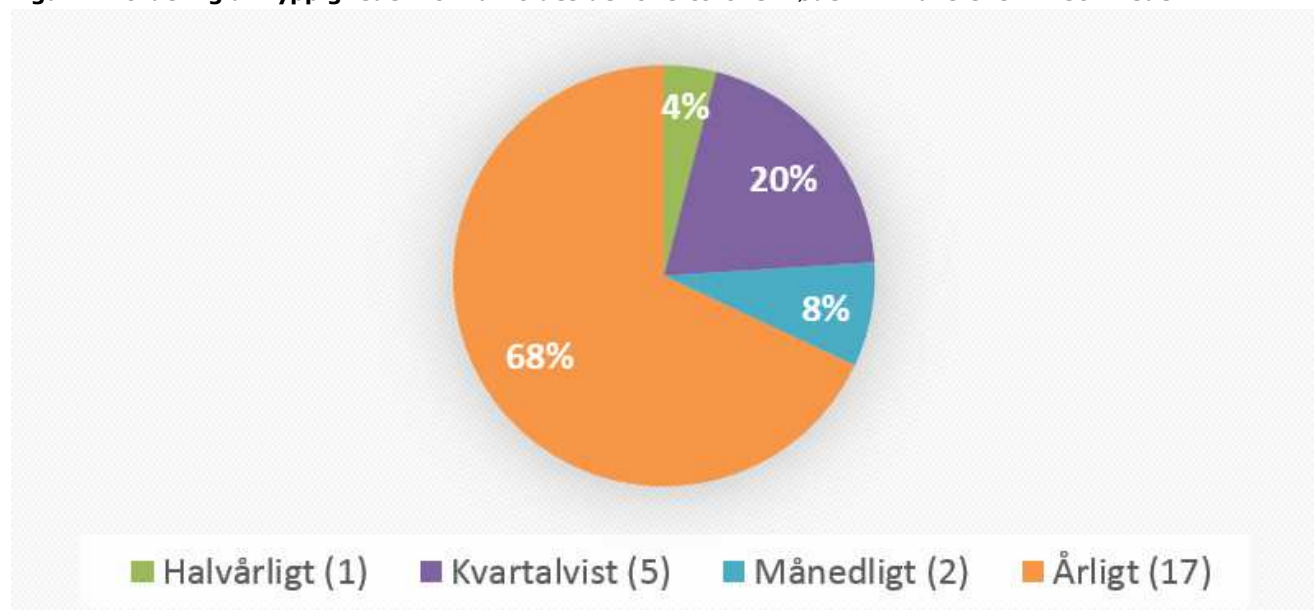
De industrielle virksomheder er repræsenteret med 8 deltagende virksomheder ud af de i alt 26 adspurgte, hvilket svarer til en svarrate på 31%.

Én af de 8 virksomheder har tilkendegivet at de har samtlige adspurgte udvalg.

I en anden af de 8 virksomheder har de ingen af de forespurgte udvalg, der refererer direkte til bestyrelsen, hvilket skyldes at de adspurgte udvalg varetages af direktionen. De resterende 7 virksomheder har tilkendegivet, at de har et revisionsudvalg.

Kun én virksomhed har tilkendegivet, at de har øvrige udvalg end de adspurgte. Dette er et rådgivende udvalg, der består af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, som fast holder møde en gang om måneden i de måneder, hvor der ikke er bestyrelsesmøde.

Figur 2: Fordeling af hyppigheden for "afholdes der one-to-one møder" i finansielle virksomheder



Det bemærkelsesværdige ved de industrielle virksomheder er, at i 3 af de 7 med revisionsudvalg ligger ansvaret for at hyre og fyre revisionschefen ikke i hverken bestyrelsen eller revisionsudvalget. Yderligere refererer 2 af de 3 heller ikke fra revisionsudvalget til bestyrelsen og i disse 2 afholdes der heller ikke one-to-one møde mellem revisionschefen og bestyrelsen.

I de 7 virksomheder med revisionsudvalg, er der kun en virksomhed, der ikke har et eksternt medlem i udvalget og en hvor den eksterne ikke er uafhængig. I de resterende 5 virksomheder sidder der i alle af virksomhedernes udvalg et eller flere eksterne uafhængige medlemmer med erfaring inden for revision og regnskab, erhvervs-mæssig relevant erfaring eller er aktive i andre bestyrelser.

Offentlige virksomheder

De offentlige virksomheder er repræsenteret med 5 deltagende virksomheder ud af i alt 11 adspurgte.

To af de fem deltagende virksomheder har revisionsudvalg.

En virksomhed skiller sig særligt ud og har karakter af at følge tendensen ift. de finansielle virksomheder, ved at have et revisionsudvalg med eksterne og uafhængige medlemmer, hvor bestyrelsen er ansvarlig for at hyre og fyre revisionschefen. Ud over revisionsudvalg, har virksomheden yderligere udvalg til at assistere bestyrelsen bedst muligt.

To af de resterende tre deltagende virksomheder er statslige selskaber, hvor opsætningen af den interne revision er en anden. De har i deres virksomheder ingen af de listede udvalg, der refererer til det øverste ledelseslag. De er ansat med reference til "direktions-niveauet", som tillige er ansvarlige for at hyre og fyre revisionschefen.

Oprettelse af den interne revision i statslig regi og baggrunden for deres eksistens, er en helt anden end den vi kender fra den internationale IIA tankegang⁴. Jf. interview med Rigsrevisor Lone Strøm, se [INFO 63](#), beskrev hun, at den tidligere § 9-aftale i sin tid blev vedtaget, som en ressourceydelse til Rigsrevisionen. Den interne revision skulle være rigsrevisorens højre hånd med hjælp til udførelse af revisionsopgaven til brug for, at Rigsrevisionen kan erklære sig om statsregnskabet. Det vil sige at intern revision skulle som sin primære opgave udføre finansiel revision.

§ 9-aftalen blev ophævet pr. 1. september 2016.

Ud af de 4 virksomheder er det tilkendegivet, at de yderligere har følgende udvalg, der refererer direkte til bestyrelsen/det øverste ledelseslag;

- Materialeudvalg, til brug for fremtidens materiel
- Borgerrådgiver, kommunens ombudsmand.

I 1 af de 2 virksomheder med revisionsudvalg, afholdes der one-to-one møder en gang årligt mellem revisionschefen og bestyrelsen/det øverste ledelseslag.

Noter

¹ I IIA Danmark, er eksterne revisionsvirksomheder også medlemmer, disse er frasorteret i undersøgelsen.

² **Eksternt medlem** er et medlem, der ikke er ansat i virksomheden

³ **Uafhængigt medlem** er et medlem, der fx ikke betragtes som uafhængig, hvis vedkommende:

- er eller inden for de seneste fem år har været direktør eller ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab
- er direktør i et selskab, hvor der er krydsende bestyrelsesrepræsentation med selskabet
- har modtaget større vederlag fra selskabet eller et associeret selskab i anden egenskab end som menigt bestyrelsesmedlem
- repræsenterer en kontrollerende aktionærs interesser
- er i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige
- er eller inden for de seneste tre år har været ansat eller partner hos ekstern revisor
- inden for det seneste år har haft en væsentlig forretningsrelation (partner, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet eller et associeret selskab.

<https://www.pwc.dk/da/nyt/2016/ny-revisorlov-jun-06.pdf>

⁴ IIA's definition:

En intern revisionsfunktion har til formål at tilføre virksomheden værdi gennem uafhængige og objektive vurderinger. Den interne revisions opgave er at vurdere tilstrækkeligheden og effektiviteten af virksomhedens risikostyring, kontrolsystem og ledelsesprocesser og løbende bidrage til forbedringer heraf gennem anbefalinger til ledelsen.

<http://iaa.dk/default.asp?menuitem=11>



Drive Your Career Forward IIA Certifications and Qualifications

An IIA Professional Credential can move your career in the right direction, whether you're just starting down the audit path or taking your career to new heights. Drive to new opportunity, with increased earning potential, deeper knowledge, and enhanced credibility.

Invest In Your Tomorrow, Today.
www.TheIIA.org/Certification

 **The Institute of
Internal Auditors** | *Global*

1A1731

Hvilke ændringer er der foretaget i IIA standarderne og hvad betyder det?



Jesper Jæger Granstrøm, Executive Director, CIA, CRMA, CFE, Ernst & Young P/S

Indledning

Gennem de seneste år er der sket en markant udvikling i det forretningsmæssige og regulatoriske risikolandskab, som de enkelte virksomheder står overfor, hvilket naturligvis også påvirker Intern Revision og kravene til vores arbejde. IIA har derfor også vurderet, at den version af International Professional Practices Framework (IPPF), der blev introduceret i 2009, ikke længere var tidssvarende, hvorfor arbejdet med en ajourføring blev igangsat.

Resultatet heraf blev, at der i juli 2015 introduceredes en ajourført version af IPPF og i oktober 2016 blev en opda-

teret version af "International Standards for Professional Practice of Internal Auditing" (standarderne) offentliggjort. De opdaterede standarder trådte i kraft den 1. januar 2017 og i denne artikel vil nogle af de væsentligste ændringer og betydningen heraf blive gennemgået.

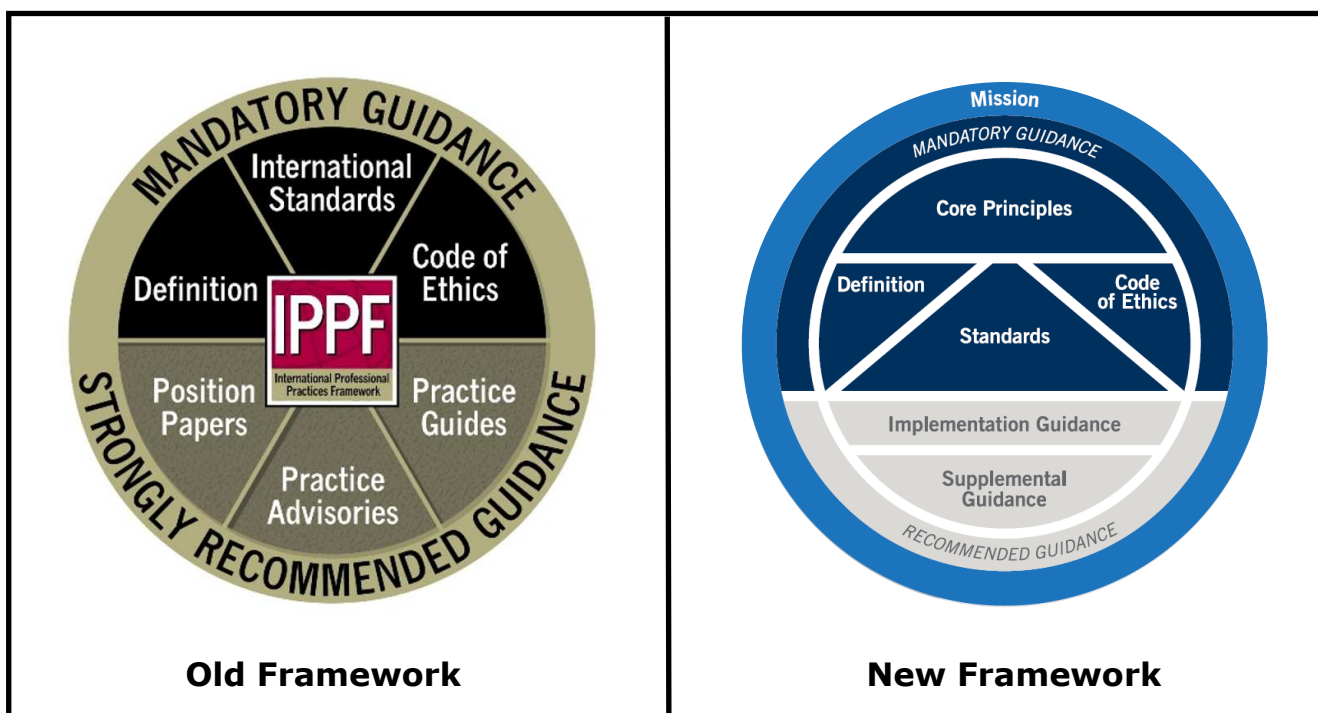
International Professional Practice Framework (IPPF)

Indledningsvist er det relevant lige at genopfriske, hvad IPPF omfatter, da det er mere end bare standarderne. IPPF blev opdateret tilbage i juli 2015, hvor IIA's "Core Principles" blev introduceret som en del af rammeværket. IPPF består herefter af følgende 4 obligatoriske elementer:

- Core Principles
- Standards
- Code of Ethics
- Definition of Internal Auditing

De obligatoriske elementer er herudover understøttet af guidance til brug for implementering af rammeværket og yderligere supplerende guidance. Af figuren nederst på siden kan man se forskellene mellem det gamle IPPF rammeværk fra 2009 og den nugældende version af IPPF.

Foretages der ændringer i IPPF vil der som udgangspunkt også være behov for opdatering af standarderne, da standarderne er et af de bærende elementer, som skal afspejle kravene fra de øvrige obligatoriske elementer.



Hvordan har IIA arbejdet med opdatering af standarderne?

International Internal Audit Standards Board (IIASB) er det organ i IIA, som har ansvaret for arbejdet med standarderne. IIASB udarbejdede et forslag til, hvad de opdaterede standarder skulle indeholde, hvilket blev offentliggjort i en "exposure draft" i februar 2016, hvorefter der var en kommenteringsfrist på 90 dage. IIASB modtog kommentarer fra i alt 1.144 personer/organisationer rundt om i verdenen. Kommentarerne har dækket 76 forskellige IIA institutter, hvor USA har været mest aktive i forhold til at indsende kommentarer - 27% af alle de indkomne kommentarer er fra USA.

IIASB har herefter gennemgået og vurderet de indkomne kommentarer og ajourført de foreslåede ændringer til standarderne til den endelige version, som blev udsendt i oktober 2016, og som trådte i kraft den 1. januar 2017. På [IIA's globale hjemmeside](#) kan man se IIASB's rapport, som opsummerer de indkomne kommentarer til det udsendte "exposure draft", herunder det rationale, som IIASB havde for den foreslåede ændring til standarderne samt om de indkomne kommentarer har resulteret i ændringer i forhold til "exposure draft".¹

Hvilke ændringer er der foretaget i standarderne?

Helt overordnet er der foretaget følgende ændringer i standarderne:

1. Tilføjet to nye standarder - 1112 vedrørende revisionschefens roller/ansvar ud over Intern Revision samt 1130.A3 vedrørende revision af områder, hvor Intern Revision tidligere har leveret "consulting services".
2. Opdateret to standarder - 1320 vedrørende rapportering om det etablerede kvalitetssikrings- og forbedringsprogram samt 2060 vedrørende revisionschefens rapportering til den øverste ledelse og bestyrelsen.
3. Modificering af en række standarder for primært at øge fokus på de to "core principles" vedrørende
 - a. "Aligns with the strategies, objectives and risks of the organization"
 - b. "Is insightful, proactive and future-focussed" samt konsekvensrettelser som følge af de nye/opdaterede standarder.

Nye standarder

Den velkendte "Three Lines Of Defence" model har været lidt udfordret i mange virksomheder gennem de seneste

år, da der har været et ønske om, at revisionschefen påtager sig roller/ansvar, som man typisk vil henføre til anden forsvarslinje, vedrørende såvel compliance, risikostyring som intern kontrol mv. IIA har anerkendt dette behov og har som følge heraf indsat en ny standard 1112, hvor det anføres, at revisionschefen kan påtage sig opgaver/ansvar udenfor Intern Revision, såfremt der etableres de fornødne sikkerhedsforanstaltninger i forhold til at begrænse indvirkningen på såvel uafhængighed som objektivitet.

1112 – Chief Audit Executives Roles Beyond Internal Auditing

Where the chief audit executive has or is expected to have roles and/or responsibilities that fall outside of internal auditing, safeguards must be in place to limit impairments to independence or objectivity.

Interpretation:

The chief audit executive may be asked to take on additional roles and responsibilities outside of internal auditing, such as responsibility for compliance or risk management activities. These roles and responsibilities may impair, or appear to impair, the organizational independence of the internal audit activity or the individual objectivity of the internal auditor. Safeguards are those oversight activities, often undertaken by the board, to address these potential impairments, and may include such activities as periodically evaluating reporting lines and responsibilities and developing alternative processes to obtain assurance related to the areas of additional responsibility.

For den finansielle sektor i Danmark vil ovennævnte pres på, at Revisionschefen skal påtage sig opgaver udenfor Intern Revision ikke være en problemstilling, man har oplevet som sådan, da revisionsbekendtgørelsen fastlægger, at Intern Revision alene må udføre opgaver relateret til intern revision. Den nye standard vil dermed heller ikke have nogen praktisk betydning for den finansielle sektor, da revisionsbekendtgørelsen har forrang for IIA standarderne.

For øvrige interne revisionsfunktioner giver den nye standard dog muligheder, som kan medvirke til at styrke governance og værdiskabelse i de enkelte virksomheder. "Kampen" om ressourcer mellem anden og tredje forsvarslinje, forskelle mellem de grundlæggende principper funktionerne arbejder ud fra og/eller forskellige "skæringer" i forhold til, hvordan virksomhedens risiko-univers anskues, er velkendte problemstillinger i mange virksomheder. Disse problemstillinger betyder, at det kan

¹ <https://global.theiia.org/standards-guidance/Pages/2016-Standards-Exposure.aspx>

være udfordrende at etablere et samlet "assurance map" på tværs af de forskellige funktioner, som virksomhedens øverste ledelse og revisionskomité/bestyrelse kan anvende som del af deres beslutningsgrundlag. Det kan være svært for dem at vurdere, om de samlede ressourcer, der allokeres til de forskellige funktioner anvendes effektivt i forhold til at opnå den ønskede grad af sikkerhed for, at den interne styring og kontrol i virksomheden er på det ønskede niveau.

Ved at samle flere af assurance funktionerne under den samme chef, opnås et bedre fundament i forhold til effektivt samarbejde og koordination funktionerne imellem, hvilket i sig selv vil være værdiskabende for virksomheden. Herudover vil det i mange virksomheder også være Intern Revision, som ligger højest på modenhedsskalaen i forhold til, hvordan arbejdet planlægges, udføres/dokumenteres og rapporteres, hvilket kan udnyttes til at øge kvaliteten i den assurance, som opnås gennem de øvrige funktioner, som revisionschefen måtte få ansvaret for.

Jeg ser ikke den nye standard som et opgør med de gamle dyder i forhold til Intern Revisions uafhængighed og objektivitet – det er grundlæggende principper, som fortsat er kernen i den Interne Revision. Jeg ser derimod en potentiel mulighed i, at standarden kan medvirke til, at flere virksomheder opretter en Intern Revision (eller kalder deres interne revisionsfunktion ved rette navn), idet man kan have en chef, som dækker flere forskellige funktioner. Det betyder, at det kan være lettere at tiltrække de rette kandidater ligesom det kan betyde, at det ledelsesmæssige "span of control" bliver bedre balanceret i forhold til at have 2-4 chefer, som hver især har få medarbejdere. Dertil kommer, som ovenfor nævnt, muligheden for en bedre koordinering og "fælles fodslag" på tværs af de funktioner, som revisionschefen måtte få ansvaret for. Ved at samle flere funktioner under samme chef skal man dog også være særligt opmærksom på, at det på en måde stiller større "krav" til revisionschefens integritet, når der varetages roller i både anden og tredje forsvarslinje, hvor formålet med de enkelte funktioner fortsat skal beagtes.

Vælger en virksomhed, at revisionschefen skal have roller/ansvar, som går ud over Intern Revision, så er det i fortolkningen til den nye standard anført, at der skal etableres de fornødne "safeguards" for at sikre, at den krævede uafhængighed og objektivitet fastholdes. Det betyder, at revisionschefen skal drøfte med den øverste ledelse og bestyrelsen, hvilken indflydelse yderligere roller/ansvar har i forhold til såvel rapporteringsforhold som funktionsansvar samt i forhold til ledelsens og bestyrelsens forventninger til revisionschefen. Det er i denne dia-

log vigtigt, at ledelsen og bestyrelsen har en god forståelse af såvel kravene i standarderne samt af begreberne uafhængighed og objektivitet, herunder hvordan uafhængighed og objektivitet påvirkes af en bredere rolle/ansvar og risici forbundet hermed. Det betyder også, at bestyrelsen på sin vis får et større ansvar, når de skal forholde sig til den risikobaserede revisionsplan, som revisionschefen præsenterer, idet de skal sikre sig, at den afspejler de forhold og risikovurderinger, som ville have været præsenteret såfremt revisionschefen kun havde ansvar for Intern Revision. Herudover er det et krav, at der skal foretages en uafhængig vurdering af de øvrige funktioner, som revisionschefen måtte have fået ansvaret for. Denne vurdering kan som udgangspunkt ikke foretages af Intern Revision, da det vil grænse til selvrevision, når der er sammenfald i chefansvaret på tværs af funktionerne. I implementeringsguiden til standarden er det alene anført, at den uafhængige vurdering skal foretages af en objektiv og kompetent part, som afrapporterer direkte til bestyrelsen, men det er ikke et krav, at vurderingen skal foretages af en ekstern part.

Den anden nye standard, der er tilføjet i forbindelse med opdateringen, er knap så "radikal" i sit indhold som 1112. Under standard 1130 er der tilføjet en ny implementeringsstandard (1130.A3), som vedrører revision af områder, hvor Intern Revision tidligere har udført konsulent-ydelser. Standarden angiver, at Intern revision godt kan revidere disse områder, forudsat de udførte konsulent-ydelser ikke vil have indvirkning på Intern Revisions objektivitet, ligesom man skal være særligt opmærksom på den potentielle indvirkning på enkeltpersoners objektivitet for de medarbejdere, som allokeres til revisionsopgaven.

1130.A3 – *The internal audit activity may provide assurance services where it had previously performed consulting services, provided the nature of the consulting did not impair objectivity and provided individual objectivity is managed when assigning resources to the engagement.*

Dette er således mere eller mindre en formalisering af, hvad der er almindelig god praksis ved planlægningen af en revisionsopgave, hvor man forholder sig til teamets kompetencer, uafhængighed og objektivitet i forhold til den revisionsopgave, som de skal løse. Denne standard har dermed ikke samme potentielle indvirkning på Intern Revision, som det er tilfældet med standard 1112.

Opdaterede standarder

Der er indarbejdet mindre modificeringer i fortolkningerne til kvalitetssikringsstandarderne (1300, 1311 og 1312) – ikke noget der har en egentlig betydning for indhold eller

omfang af Intern Revisions kvalitetssikringsprogram, de interne- eller eksterne kvalitetsvurderinger. Der er dog sket en opdatering af standard 1320, som vedrører afrapporteringen på Intern Revisions kvalitetssikringsprogram, idet standarden nu indeholder en konkret opstilling af, hvad revisionschefen som minimum skal inkludere i sin afrapportering til den øverste ledelse og bestyrelsen (se standarden nedenfor). Det er fortsat et krav, at revisionschefen skal foretage denne afrapportering mindst en gang årligt.

1320 – Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program

The chief audit executive must communicate the results of the quality assurance and improvement program to senior management and the board. Disclosure should include:

- *The scope and frequency of both the internal and external assessments.*
- *The qualifications and independence of the assessor(s) or assessment team, including potential conflicts of interest.*
- *Conclusions of assessors.*
- *Corrective action plans.*

Interpretation

The form, content, and frequency of communicating the results of the quality assurance and improvement program is established through discussions with senior management and the board and considers the responsibilities of the internal audit activity and chief audit executive as contained in the internal audit charter. To demonstrate conformance with the Code of Ethics and the Standards, the results of external and periodic internal assessments are communicated upon completion of such assessments and the results of ongoing monitoring are communicated at least annually. The results include the assessor's or assessment team's evaluation with respect to the degree of conformance.

Herudover er standard 2060, som vedrører revisionschefens afrapportering til den øverste ledelse og bestyrelsen, også blevet opdateret. Det nye i selve standardteksten er, at det nu positivt er anført, at rapporteringen til ledelsen og bestyrelsen også skal bekræfte, at Intern Revision lever op til IIA's Code of Ethics og til standarderne. I fortolkningsafsnittet er der indsat bullets som specificerer, hvilke emner rapporteringen til ledelsen og bestyrelsen som minimum skal omfatte. Hensigten med at opliste rapporteringskravene i fortolkningsafsnittet var, at det skulle samle rapporteringskravene fra de forskellige standarder. Det gør det selvsagt lettere at få overblikket, men

er på den anden side ikke fuldstændig, idet de specifikke rapporteringskrav i standard 1320 ikke er gentaget i denne standard.

2060 – Reporting to Senior Management and the Board

The chief audit executive must report periodically to senior management and the board on the internal audit activity's purpose, authority, responsibility, and performance relative to its plan and on its conformance with the Code of Ethics and the Standards. Reporting must also include significant risk and control issues, including fraud risks, governance issues, and other matters that require the attention of senior management and/or the board.

Interpretation:

The frequency and content of reporting are determined collaboratively by the chief audit executive, senior management, and the board. The frequency and content of reporting depends on the importance of the information to be communicated and the urgency of the related actions to be taken by senior management and/or the board.

The chief audit executive's reporting and communication to senior management and the board must include information about:

- *The audit charter.*
- *Independence of the internal audit activity.*
- *The audit plan and progress against the plan.*
- *Resource requirements.*
- *Results of audit activities.*
- *Conformance with the Code of Ethics and the Standards, and action plans to address any significant conformance issues.*
- *Management's response to risk that, in the chief audit executive's judgment, may be unacceptable to the organization.*

These and other chief audit executive communication requirements are referenced throughout the Standards.

Modificerede standarder

En lang række af standarderne er blevet modificeret som følge af effekterne af tilføjelsen af "Core Principles" til IPPF i 2015, de nye/opdaterede standarder (jf. ovenstående gennemgang) samt for at tydeliggøre formålet med den enkelte standard. Alle disse modifikationer vil ikke blive gennemgået her, men enkelte af modifikationerne er dog relevante at fremhæve.

Standard 1110, der omfatter kravet om, at Intern Revision skal have en funktionel uafhængighed, er ikke modificeret, men der er lavet en tilføjelse i den underliggende implementeringsstandard (1110.A1). I implementeringsstandardens er det anført, at Intern Revision skal være frie i forhold til beslutning om revisionens omfang, udførelsen af arbejdet og afrapportering af resultatet. Som noget nyt er det tilføjet, at revisionschefen skal rapportere til bestyrelsen, såfremt denne frihed ikke har været gældende og at betydningen heraf skal drøftes med bestyrelsen. Det interessante i denne modifikation er, at der i standarden er anvendt "must" for denne rapportering, hvilket betyder, at selvom revisionschefen har løst problemstillingen ved at stå fast og ikke ændret på hverken revisionens omfang, udførelse eller afrapportering, så **skal** der stadig ske rapportering til bestyrelsen om forsøget på at påvirke Intern Revisions arbejde.

Der er foretaget en modificering af fortolkningen til standard 2010, der vedrører Intern Revisions planlægning, idet dette afsnit er blevet omformuleret således at der ikke længere er henvisning til begreber som "risk management framework" eller "risk appetite". I stedet er det nu angivet, at grundlaget for at udarbejde en risikobaseret revisionsplan er, at revisionschefen skal opnå en for-

ståelse for virksomhedens strategi, forretningsmæssige målsætninger og de dertilhørende risici samt risikostyringsprocesser gennem dialog med virksomhedens øverste ledelse og bestyrelsen. Rent indholdsmæssigt har denne ændring ikke nogen reel betydning for, hvordan Intern Revision kommer frem til en risikobaseret revisionsplan, men det er interessant, at man i den forbindelse ikke har en direkte henvisning til risikoappetit. Man kan dog argumentere for, at risikoappetit afdækkes gennem dialogen om risici og de etablerede risikostyringsprocesser, hvorfor det er "same procedure as last year" med den forskel, at man ikke tager udgangspunkt i et begreb, som er svært at dokumentere – og derfor også svært at demonstrere, at man som Intern Revision har taget udgangspunkt i. På den måde er det blevet lettere for Intern Revision at leve op til det formelle i indholdet af standarden.

Herudover er der lavet en modificering til standard 2050 vedrørende koordinering med andre interne og eksterne assurance providers. Standarden indeholder nu en specifik henvisning til, at Intern Revision som del af koordineringen også skal forholde sig til, om de kan basere sig på det arbejde, som andre interne og eksterne assurance providers har udført. Der er i tilknytning hertil indsat et



fortolkningsafsnit til standarden, hvor det blandt andet fremgår, at revisionschefen skal tage stilling til de øvrige assurance providers kompetencer, objektivitet og faglighed ved vurderingen af, om Intern Revision kan basere sig på de pågældende funktioners arbejde. Det er også anført, at revisionschefen fortsat har det samlede ansvar for afgivne konklusioner, selvom man har baseret sig på arbejde udført af andre funktioner. Fortolkningsafsnittet indeholder dermed ikke yderligere krav, end hvad man vil kalde almindelig god praksis i forbindelse med vurderingen af, om arbejde udført af andre kan anvendes som grundlag for revisionen.

I standard 2110, der vedrører Intern Revisions vurdering af virksomhedens governance processer, er der foretaget en modificering i form af, at det nu også er anført, at Intern Revisions vurdering af governance skal omfatte processer relateret til beslutningstagningen (strategisk og operationelt) og relateret til ledelsens overvågning af virksomhedens risikostyring og interne kontrol. Det er en ændring, som det er værd at være opmærksom på, idet der er tale om krav til konkrete områder. For at Intern Revision kan vise, at man overholder denne standard, skal man dermed også være i stand til at demonstrere/forklare, hvordan disse to elementer har været afdækket.

Endeligt er der i implementeringsstandard 2410.A1 vedrørende afrapportering på revisionsopgaver, indarbejdet en modificering, således det nu er anført, at Intern Revisions rapportering skal indeholde såvel konklusion som anbefalinger og/eller aftalte handlingsplaner. Det er nyt, at der er krav om, at rapporteringen skal indeholde anbefalinger og/eller aftalte handlingsplaner, idet der tidligere

ikke var henvisning hertil, hvorfor Intern Revision reelt kunne nøjes med at afgive en samlet konklusion. Såfremt man som Intern Revision ikke har inkluderet specifikke anbefalinger og/eller aftalte handlingsplaner, men alene afgivet en samlet konklusion på det reviderede område, vil det således betyde, at der skal inkluderes yderligere informationer i rapporteringen.

Afslutning

Som det gerne skulle fremgå af ovenstående, så er den seneste opdatering af standarderne primært et udtryk for den evolution, som intern revision som profession gennemgår. Indførelsen af den nye standard 1112 er dog interessant ud fra et governance perspektiv, da den "strider" lidt mod de grundlæggende principper i "Three Lines of Defence" modellen, hvor intern revision som tredje forsvarslinje ikke kan påtage sig opgaver i anden forsvarslinje. På den anden side underbygger den nye standard tanker om "Integrated Assurance", da et samlet ansvar for opgaver, der ligger i anden og tredje forsvarslinje vil modvirke, at funktionerne arbejder i forskellige retninger, baserer sig på forskellige risiko universer og dermed ikke har et effektivt samarbejde. For intern revision er det bærende princip om objektivitet og uafhængighed fortsat gældende og træder ikke i baggrunden, selvom revisionschefen (udenfor den finansielle sektor) skulle få ansvaret for funktioner i anden forsvarslinje. Herudover skal man som Intern Revision selv sagt også tage stilling til, om de foretagne opdateringer og modifikation af standarderne betyder, at der skal justeres i måden der dokumenteres på, således at man som funktion fortsat kan demonstrere, at standarderne er efterlevet.



Hvordan gøres revisionsrapporten relevant?



Kim Nehls, Intern Revisor, DSB

Indledning

Dele af revisionsbranchen har de senere år arbejdet målrettet på at ændre deres revisionsfokus fra et overvejende retrospektivt sigte til et mere fremadskuenende perspektiv. Rationalet bag den ændrede praksis er, at input til fremadrettede forbedringer er mere værdifulde for kunden, fremfor et ensidigt fokus på fortiden. En udvikling som formentlig også kan tilskrives, at den operationelle revision vinder stigende indpas på bekostning af den finansielle revision.

Dette paradigmeskifte vil for mange af os revisorer medføre løbende genbesøg af de anvendte revisionsrapport-

skabeloner med henblik på at trykteste om indhold, vinkling og format kan favne den tilstræbte orientering henimod det fremadrettede og væsentlige. Skriftlig formidling anno 2017 er med andre ord ikke en simpel opgave, men inspiration til hvordan disse udfordringer tilgås kan måske hentes i den nyligt udgivne litteratur. Indenfor det seneste år har to markante "stemmer" i branchen således leveret hver deres bidrag til, hvordan revisor kan tilgå udarbejdelsen af en tidssvarende og fokuseret revisionsrapport.

I oktober 2016 udsendte IIA Global en ny Practice Guide med titlen "Audit Reports, Communicating Assurance Engagement Results". Heri leverer IIA et forslag til en overordnet rapportskabelon, som kan anvendes og tilpasses den enkelte revisors kontekst og modtagerkreds.

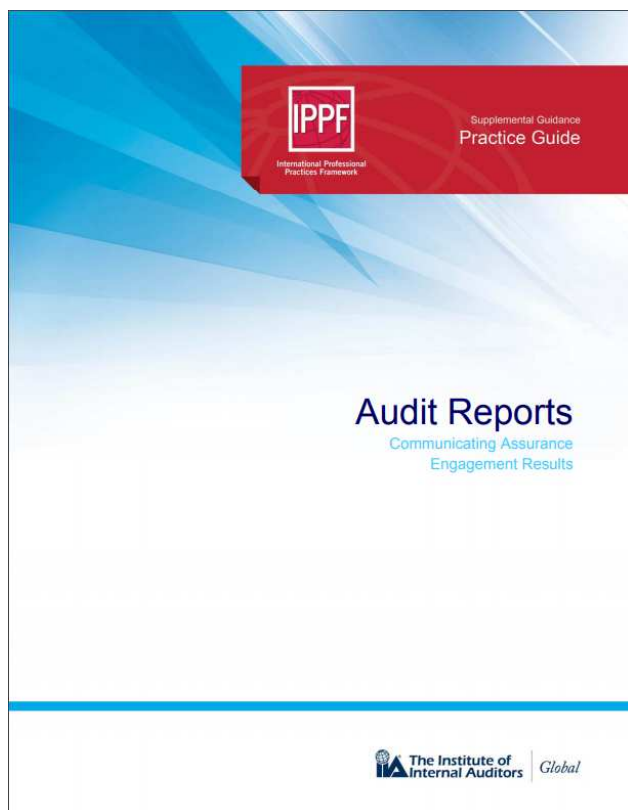
Samme år udkom tillige bogen, "Auditing that matters", af forfatteren Norman Marks, som er tidligere revisionschef i flere større amerikanske virksomheder. Hans tilgang til hvad en revisionsrapport skal indeholde, herunder detaljeringsgrad, prioritering og vinkling, adskiller sig på flere væsentlige områder fra IIA's Practice Guide. Norman Marks retter således en hård kritik af IIA's Practice Guide på sin blog i november 2016, suppleret med en opfordring til for alvor at nytænke revisionsrapporten som formidlingskanal¹.

Mit sigte med denne artikel er at fremhæve og diskutere nogle af de tendenser og læringspunkter, som henholdsvis IIA og Norman Marks argumenterer for, at vi revisorer bør iagttage i vores udarbejdelse af revisionsrapporter. Jeg vil i forlængelse heraf supplere med egne erfaringer fra arbejdet med revisionsrapporter fra mit daglige virke i DSB's Interne Revision.

Nytænkningen

Såvel IIA som Norman Marks tager i deres indlæg afsæt i IIA's internationale standard 2400, "Communicating results", hvoraf det fremgår, at interne revisorer skal kommunikere resultaterne af de udførte opgaver.

De påpeger begge, at den skriftlige formidling i form af rapporter, notater og erklæringer fortsat nyder stor popularitet i revisionsbranchen, og dette med rette: En revisionsrapport, som i et klart og præcist sprog fremhæver de væsentligste forhold og fremadrettede løsninger, vil oftest opleves som værdifuld af modtager. Og netop værdi er som bekendt det, som vi revisorer kontinuerligt tilstræber at bibringe med henblik på at forblive relevante



¹Kilde: normanmarks.wordpress.com

for organisationen. En vigtig forudsætning herfor er dog, at revisor løbende forholder sig kritisk til sin skriftlige formidlingsform og -format, samt kontinuerligt inviterer til nytænkning og forbedringer.

Revisionsrapportens udformning bør tillige tilpasses den specifikke organisatoriske, kulturelle og revisionsmæssige kontekst. IIA og Norman Marks afviger dog markant fra hinanden i opfattelsen af hvordan denne "tilpasning" skal gradbøjes og praktiseres, samt hvad "nytænkning" indebærer. Disse forskelle vil blive uddybet i de følgende afsnit.

Rapportmodtageren

Indledningsvist er det relevant at tydeliggøre hvem henholdsvis IIA og Norman Marks anser som de rette rapportmodtagere. Denne forskel indvirker i høj grad på, hvorledes de hver især mener at rapportstruktur, format og indhold bør tilgås.

IIA Practice Guide

IIA argumenterer for at revisionsrapporten som udgangspunkt skal favne en bred og forskelligartet modtagerkreds bestående af procesejere, ledelse, bestyrelse og eventuelt andre relevante interessenter. Denne modtagerkreds vil således, med gennemlæsningen af en vel-skrevet rapport, kunne tilegne sig en indsigt i hvorvidt de respektive governance, risk management og kontrolprocesser vurderes tilfredsstillende eller ej. Revisor kan tillige benytte lejligheden til at markedsføre revisionsfunktionen og dens store forretningsmæssige forståelse for en bredere del af organisationen.

Norman Marks

Norman Marks er derimod af den overbevisning, at rapporten primært skal målrettes og tilpasses den øverste ledelses informationsbehov. "Minor issues", som håndteres af den operationelle ledelse bør således ikke beskrives

i rapporten. Revisor bør i stedet anføre at der under revisionen er identificeret en række yderligere forhold, men at disse er, eller vil blive, adresseret af den operationelle ledelse. Derved får den øverste ledelse "assurance" for at der tages hånd herom, og at der ikke er tale om forhold af en karakter, som fordrer deres bevågenhed.

Det betyder ikke at den operationelle ledelse og andre relevante interne interessenter ikke modtager rapporten. Denne er blot skrevet med det primære formål for øje, at tilfredsstille den øverste ledelses informationsbehov, og dermed udelade alt andet, som ikke vurderes at være væsentlig viden for dem.

Rapportstrukturen

IIA Practice Guide

IIA leverer i deres Practice Guide en oversigt over de komponenter ("key concepts"), som en rapport som udgangspunkt skal indeholde, herunder titel, formål, scope, baggrund, rating, konklusion og observationer. Det understreges, at revisionsrapporten som udgangspunkt bør indeholde de i Guiden anførte "key concepts", men at der som omtalt ovenfor bør tages højde for den pågældende revisionskontekst. Ved at inkludere og adressere disse komponenter vil revisor kunne levere en velstruktureret revisionsrapport, som favner alle relevante dele og forhold.

Norman Marks

Norman Marks er grundlæggende uenig i, at revisor skal lade sig diktere af en prædefineret struktur. Faste regler herfor risikerer at bortlede revisors fokus fra det, som er fundamentalt for formidlingen af revisionsresultater, nemlig; *hvad er væsentligt for kunden (læs: den øverste ledelse) at vide?*

Når revisor har identificeret svaret på dette vigtige spørgsmål, skal budskabet formuleres og formidles på en enkel, balanceret og konstruktiv måde til modtager. Dette budskab må ingenlunde være styret af en standard skabelon, men skal snarere drives af en ambition fra revisors side om at levere de vigtigste og væsentligste budskaber til modtager.

De mere frie rapporttrammer stiller store krav til revisors formidlingsevner, men vil tilskynde et andet helt nødvendigt paradigmeskifte i formidlingen af revisionsresultater, nemlig at revisor i endnu højere grad kommunikerer, hvad der er væsentligt for *kunden*, fremfor hvad der er væsentligt for *revisor*. Formår revisor i højere grad at adoptere dette mindset, vil vejen være banet for en mere effektiv formidling af de væsentligste budskaber.



Rapportindholdet

IIA Practice Guide

IIA Guiden beskriver udførligt, hvordan udfyldelsen af disse strukturelle rammer bør tilgås med afsæt i et klart defineret formål og tilhørende scoping. Rapporten bør således indeholde en beskrivelse af den metodiske tilgang (criteria, condition, cause, effect and recommendation), som leder op til observationerne. Endelig skal revisor formulere et kort og præcist executive summary, som opsummerer de væsentligste positive og negative forhold, som blev identificeret under revisionen.

Anbefalingerne formuleres af revisor, og skal adressere det identificerede gap mellem kriterie og tilstand. Såfremt der er overensstemmelse mellem revisors anbefaling og kundens handlingsplan, kan dette med fordel signaleres med overskriften "agreed action". Rapportudkastet skal gennemgås og afklares med relevante interessenter, inden det udstedes i endelig form. Generelt skal rapporten fremstå struktureret, velskrevet, balanceret og operationel.



Norman Marks

Norman Marks advokerer for en snæver modtagerkreds og en fri rapportstruktur, og anser IIA's tilgang som utidssvarende og "old school". Hvorfor skal modtager eksempelvis "beriges" med detaljer om baggrund, kontekst, metode og revisionshandling? Hvorfor skal revisor gøre det unødigt vanskeligt for kunden at fremfinde de revisionsresultater, som er relevante og væsentlige for netop ham/hende? Eftersom effektiv kommunikation er yderst kritisk for revisorstandens fortsatte succes, er det essentielt med en gennemgribende nytænkning af revisionsrapportens indhold.

Ægte nytænkning forudsætter for det første, at revisor skifter fokus fra, hvad han/hun gerne vil formidle, til det der er væsentligt for kunden (læs: øverste ledelse) at vide. For at indkredse det væsentligste bør revisor derfor udelukkende fokusere på at formidle følgende for den øverste ledelse:

- *Anything they need to act on*
- *Anything they need to monitor*
- *Anything that represents a significant and unacceptable risk to their or the organization's objectives.*

Information eller forhold, som ikke opfylder ovenstående "kriterier" bør helt udelades eller flyttes til den bagerste del af rapporten.

For det andet må revisor ikke forfalde til selvpromovering ved at skrive lange afhandlinger, udstille organisationens fejl eller lade vurderingen af om en revision er "succesfuld" bero på antallet af observationer. Tilsigtet selvpromovering er ikke befordrende for den tillidsskabende samarbejdsrelation, og risikerer tillige at bortlede revisors fokus fra at formidle de for kunden væsentligste forhold.

For det tredje mener Norman Marks ligesom IIA, at revisors anbefalinger og kundens handlingsplaner med fordel kan slås sammen og benævnes "agreed actions", når disse er afhandlet, og enighed om handling, deadline og ansvarlig er opnået. Revisor skal således fortsat formulere anbefalingerne, men i stedet for at kunden i en særskilt kolonne gentager disse i sit svar, foreslår Norman Marks ligeledes, at anbefaling og svar samles.

Opsamling

IIA's og Norman Marks perspektiver på revisionsrapporten repræsenterer to yderpoler. På den ene side argumenterer IIA for at revisor opererer indenfor nogle forholdsvis faste rapportrammer, som efterlader et begrænset rum for at eksperimentere og nytænke. I opposition hertil står Norman Marks med en mere "laissez-faire" orienteret tilgang, hvor den eneste regel er, at rapporten udelukkende skal indeholde budskaber, som vurderes at være relevante for den øverste ledelse.

Jeg kan fuldt ud tilslutte mig den underliggende præmis for begge bidrag, nemlig at den skriftlige formidling af revisionsresultater er vigtig for rapportmodtagers oplevelse af, hvorvidt revisor tilfører værdi til organisationen. Derfor er det absolut nødvendigt at foretage en kontinuerlig og kritisk refleksion af, hvorvidt vores rapporter er tidssvarende og tilstrækkelige. Dette er et område, som vi prioriterer højt i DSB's Interne Revision.

Egne erfaringer

I DSB har vi i de seneste år arbejdet indgående med udviklingen af nye rapportformater, som netop har til formål at fremhæve de væsentligste budskaber med fokus på det løsningsorienterede og fremadrettede. I den forbindelse har vi udviklet arbejdsmetoder og rapportskabeloner, som indeholder overordnede strukturelle rammer for at sikre en vis konsistens og ensartethed i vores formidling. Indenfor disse rammer er der dog efterladt et rum til at foretage tilpasninger til den enkelte revision. Rapporteringen er således ikke fuldstændigt "låst" af en prædefineret struktur, hvis denne ikke vurderes at være optimal for den pågældende revision. I stedet er der åbent for en

intern dialog om at foretage struktur- og formattilpasninger, hvor dette vurderes hensigtsmæssigt. Vi følger således ikke Norman Marks' opfordring til at skrinlægge rapportskabelonen som standard, men reflekterer løbende over, hvorvidt og hvordan skabelonen bedst kan tilpasses den enkelte revision.

Modtagerne af vores rapporter udgøres typisk af Revisionsudvalg, CFO, områdedirektør, underdirektør, ansvarlig leder samt eventuelle administrative nøglepersoner, som er centrale for den pågældende proces og eller område.

Som udgangspunkt formulerer vi altid et executive summary, som udelukkende fremhæver de væsentligste revisionsresultater, positive såvel som negative. Derudover indeholder vores rapporter typisk en deskriptiv del, som adresserer de områder eller processer, som er omfattet af revisionen.

Baggrunden for at inkludere en bred modtagerskare, samt at vælge en mere deskriptiv tilgang er, at vi ønsker at skabe et operationelt afsæt for den del af organisationen, som skal drive og implementere løsningerne fra rapporten. Derudover skaber denne rapporttilgang efter vores mening, et bedre grundlag for vores løbende opfølgning. Endelig har den øverste ledelse mulighed for at tilægge sig en dybere viden om den reviderede proces eller område, såfremt de har et ønske herom. De kan dog nøjes med at læse executive summary.

Det ændrer dog ikke ved at netop rapportens indhold, herunder detaljeringsgrad og væsentlighed, er genstand for en løbende evaluering. I den forbindelse udfordrer vi typisk hinanden med følgende spørgsmål:

- *Behøver/ønsker kunden at vide dette?*
- *Hvem er denne information væsentlig for? Kunde eller revisor?*

Udover vores egne refleksioner og diskussioner herom inddrager vi tillige kundernes input fra bl.a. evalueringsskemaer, og anmoder tillige om feedback ved præsentationsmøder.

De afledte diskussioner og evalueringer har eksempelvis medført, at vi i vores nyligt udviklede rapportformat for mindre revisioner har flyttet baggrund, metode, afgrænsning mv. om bagerst i rapporten. Derudover har vi i endnu højere grad prioriteret anvendelsen af grafik, symboler, skemaer og illustrationer. Vores ambition hermed har netop været, som Norman Marks argumenterer for, at servere de væsentligste revisionsresultater klart og tydeligt for kunden. Vi er dog ikke af den opfattelse, at den mere uddybende information fuldstændigt bør udelades. I

stedet tilstræber vi ligeledes at begrænse denne information til det, der vurderes væsentligt for kunden at vide. Denne praksis er blevet positivt modtaget af vores kunder.

Derudover tilstræber vi kontinuerligt at anvende et direkte sprogbrug uden unødige forbehold og afgrænsninger. Et eksempel på den mere direkte tilgang er f.eks. at skrive, "Det er vores vurdering at...", fremfor, "På basis af de udførte stikprøver fra dataudtræk xx for periode xx sammenholdt med interviews med de ansvarlige for område xx og xx, er det vores vurdering at....."

Endelig er det vores ambition at opbygge og løbende videreudvikle en tillidsskabende relation til vores kunder, hvilket også skal afspejles i de budskaber, som vi formidler. Et eksempel herpå er, at vi ikke formulerer anbefalinger i vores rapport. Som led i drøftelsen af rapportudkastet med de reviderede, indleder vi i stedet en dialog med henblik på at facilitere formuleringen af relevante fremadrettede løsninger, som adresserer risikoen i de anførte observationer. Som forberedelse til disse drøftelser har vi vurderet, hvilke løsnings tiltag, vi som revisorer vurderer er nødvendige og hensigtsmæssige for at adressere risikoen. Vi har blot ikke oplyst dette til den reviderede i udkastet. Vi vil med denne praksis bane vejen for, at den reviderede bidrager til løsningen med deres specifikke forretningsmæssige viden, samtidig med at vi sikrer, at de observerede risici mitigeres med løsningsforslaget. Vores erfaring med denne tilgang er, at kunden i højere grad føler sig inkluderet, påtager sig et ejerskab og i højere grad anser revisor som en samarbejdspartner. Revisor og kundens mindset skifter derved fra det bagudskude til det fremadrettede og løsningsorienterede.

Refleksionen

Jeg kan kun opfordre til at man læser Norman Marks' og IIA's bidrag. De kan om ikke andet ses som en kærkommen anledning til at foretage en kritisk refleksion og genbesøg af ens egen praksis i relation til udarbejdelse af revisionsrapporter. Begge bidrag leverer sågar en lang række konkrete forslag til, hvordan vi kan blive endnu bedre til at formidle de væsentligste budskaber, og derved fortsat tilføre værdi til organisationen. Der er således mulighed for eventuelt at "plukke" dele, som vurderes at være relevante for den enkelte revisionsafdeling og dennes kontekst.

Afslutningsvis er det vigtigt, at man i forbindelse med sine refleksioner herom bemærker sig Norman Marks' mantra:

"I don't consider the audit report to be our final product. Change is our final product".

Agile performer

How can internal audit become more “agile” and forward thinking? This is the question that **Ralph Daals**, group chief auditor at insurance company RSA, asked when the organisation embarked on a period of rapid change and needed an internal audit team that operated on a radically different model.



Ralph Daals, Group Chief Auditor and member of the Executive Committee, RSA Insurance



Neil Jensen, Regional Chief Auditor, CIA, CISA, RSA Scandinavia

Indledning

Codan Forsikring A/S er et datterselskab af den engelske forsikringskoncern RSA Insurance Group plc, og Codans interne revision er en del af RSA's Group Internal Audit (GIA). GIA spejler RSA-koncernens struktur, og er opdelt i 3 regioner, UK (inklusive Irland og Mellempøsten), Canada

og Skandinavien (Codan) samt en enhed med ansvar for revisionen af Group Corporate Centre i London. GIA har gennem det sidste par år været gennem en transformation for at sikre tilstrækkelig fleksibilitet, kompetencer og innovationskraft til at kunne støtte RSA i koncernens transformation og turnaround. Der har været mange udfordringer undervejs, og der er stadig behov for yderligere udvikling. Men feedback fra vores stakeholders indikerer, at vi er kommet langt, og i dag er en betydelig mere relevant "assuranceprovider" end da vi påbegyndte vores rejse for godt 2 år siden. For Codans interne revision har det betydet en større interaktion med kolleger i de øvrige regioner, større perspektiv i den enkelte revisionsopgave og flere "insights that matter" til vores stakeholders. I den følgende artikel, som har været bragt i the Chartered Institute of Internal Auditors' medlemsblad "Audit & Risk", giver RSA's Group Chief Auditor Ralph Daals et indblik i inspirationskilder samt baggrunden for og resultatet af de initiativer som blev iværksat, da han overtog ledelsen af GIA i 2015.

Artikel

Ralph Daals, group chief auditor of RSA Insurance, is passionate about the journey he and his team have been on over the past two years. "The seeds for the transformation were sown in October 2013 when internal audit uncovered significant irregularities during a routine review in our Irish business," he explains. "That event was publicly reported and brought home the message that, in the end, internal audit will be judged by the things it misses."

This clarity about internal audit's accountability led to new, forward-looking, expectations of the function. Daals recalls: "Our chairman put it nicely – 'I would like you to be able to tell me that the building is about to catch fire, as opposed to pointing me to it after the event.'"

Meanwhile, RSA was transforming with an agenda of significant strategic rationalisation, cost reduction and operational turnaround. The company was changing rapidly with innovations around big data, digital, robotics and more agile developments; and with these changes a new profile of risks emerged. "Typically, internal audit follows the company," Daals says, "but we were driven to make a huge leap to get ahead and stay ahead."

The challenges were tough. "We not only had to become more dynamic and forward-looking, and get on top of the new risks RSA was facing, but we also had to play our part from a cost and efficiency point of view. We had to do more with less – we're talking about a double-digit percentage cost reduction here," he says. "Doing this right meant reinventing ourselves and fundamentally changing our mind-set, skills and ways of working."

This meant that the function had to be inventive – particularly since, Daals emphasises, it did not have deep pockets and could not hire expensive consultants. "Constraint was a key driver of innovation and, ultimately, became a real friend," he says.

The team started to assess the world around it, identifying and learning from cutting-edge companies regardless of industry and function. "We ended up casting the net pretty wide and then adopting and tailoring what we thought could work well for us," Daals says. "Jim Collins' book *Good to Great* provided a lot of early inspiration. It was all about starting with purpose and people – attracting and retaining the right talent, giving them freedom within a framework and playing to their strengths."

He was wary that, in too many cases, change programmes introduced new processes that existed on paper, but didn't lead to new ways of working in the long term.

Theirs was not, he argues, a traditional transformation programme – it had no project plans, no champions and no reams of documentation.

"We looked to make change easy and infectious, with small iterative improvements driven by obsessing over the right things; sharing successes, challenging each other, and ultimately deeply embedding practices and improvements in our behaviour and culture," he says. "At any time we have about five function-wide 'Obsessions', both behavioural and technical. These create a ripple-effect-based transformation – contagion can be very powerful."

This approach allowed people to see and feel the build-up of momentum and meant that evolution could happen at an increasing – and often surprisingly rapid – pace. Daals explains that he borrowed from Pixar's innovation culture and started to experiment, test and refine ideas.

"If you fail, fail fast, learn fast, and never compromise on outcome," he says.

Building blocks

The transformation rested on four main interconnected "building blocks". The first of these was to simplify and standardise what the team did and when it did it. This was intended to minimise complexity and distractions to allow internal audit to focus all its time and efforts on what mattered most. A vital part of this process was that internal audit had to be comfortable about not doing some of the things it had taken on in the past. Daals says they started with "bonkers lists", which evolved into a function-wide leaning exercise aimed at making the function more efficient and focused.

"We also wanted to keep it simple to ensure the real value comes from our core activities. We shouldn't have to resort to 'add-on' activities, such as advisory reviews, before value is created or recognised. It would imply something is fundamentally wrong," he argues.

The second building block involved increasing the relevance and timeliness of insights and interventions. The traditional annual planning process became a flexible six-plus-six rolling plan with a strategic three-year outlook. This allowed audits to run in parallel with changes in the business and emerging risks and to anticipate better the skills the team needed now if it was to be ready for the future.

At the same time the team brought plan-delivery in line with reporting to executives and non-executives, cutting the time between identifying findings and committee reporting to a minimum. "Our team now delivers 100 per

cent of our plan every quarter, which was unheard of in the past,” Daals says.

The third building block involved implementing an “AsOne” operating model, inspired by Daals’ past work with Deloitte. “We broke down the silos that typically exist in an international function and eliminated the traditional reporting structures and hierarchies,” he explains. RSA internal audit consists of more than 60 people based in key cities across three regions: UK, Ireland and the Middle East; Canada; and Scandinavia. Daals says that the AsOne model “facilitates a high level of connectivity and collaboration between the teams” so they can work together as if they were all in the same room. This necessitated a new digital way of working and using communication channels such as Yammer.

“Building on AsOne, we advanced our way of working based on Spotify’s agile culture. We even adopted some of their naming conventions,” Daals says. “We now structure ourselves around ‘squads’ – fluid teams that bring together the right people for an audit or other initiative, regardless of hierarchical position or location”.

For internal audit’s stakeholders, Daals says that AsOne increased the quality and consistency of output and coverage, improved the way they shared best practice and boosted efficiency by reducing duplication and, ultimately, cost.

The fourth building block was all about striving to build a high-performance culture. “This may sound clichéd – and many talk about it – but in the end we are a people business and so building a high-performance culture was crucial,” Daals explains. “For us, this is about striving to create an environment where we can attract and retain the best.” He was inspired by Google’s approach to investing in talent and its view that hiring remarkable people is its single most important activity.

“We tailored this – only people with the passion and aptitude for it are involved in recruitment,” he says. “Our recruiters, typically our most senior people, dedicate significant time to finding the right talent. Every candidate is recruited with an international interview as standard.”

Daals and his team also looked to elite sports for ideas. “We work closely with performance company PlanetK2, which uses the same kind of performance psychology ideas with us as it uses with Olympic teams. Everybody is challenged about how to get the best out of themselves and each other.”

All these changes helped to create what Daals characterises as an agile function. “Agility for us is about being dynamic and flexible. It is about our ability to anticipate, respond and continuously improve.” He adds that agility needs to be embedded in the mind-set, culture and values of the team; processes and methodologies then follow



naturally. "It's about having a team that gets better and better with every challenge thrown at it," he says.

He believes that this agility has many advantages: internal audit is now better at using the full capabilities and experience of the entire team, it can rapidly gather and deploy the right resources via the squads, and the rapid feedback between stakeholders and the function facilitates quick and constant improvements in what the function does and how it does it.

Accountability remained a focal point throughout the changes. "Our accountability is always front of mind. We regularly ask ourselves our killer question: 'Have we missed anything significant?'," Daals says. "To answer this, we perform a bi-annual exercise where we look back across our business through the lenses of issues raised by others, risk incidents and material external events. We ask 'where were we?', 'did we pick it up?', and if so, 'did we report it appropriately?'"

The lessons identified are widely discussed and fed into the continuous improvement of the function and Daals says the results are getting better every time. He sees it as crucial to delivering against internal audit's purpose of keeping RSA safe and improving.

Daals also takes quality assurance seriously. He employs Deloitte to review and challenge audits done in the previous quarter. The reviewers assess whether the audits focused on the right areas and identified the correct risks and issues.

Skills for the future

The new-style internal audit team needs to attract a new type of internal auditor, with skills that will be important to the organisation of the future. This means it needs to offer an exciting proposition in terms of both working environment and opportunities, Daals says. New recruits may come from other sectors or have a non-audit background. The team currently includes non-typical members such as a web and app developer and a criminologist. "It's important to get the balance right between maintaining their unique skills and perspectives and learning internal audit essentials," Daals adds.

His search for innovative people who are willing to be shaken out of their comfort zone and are eager to improve constantly is making the team more diverse. "We are always asking how we can break through the typical talent barriers," he says. "We are well aware that what we are creating doesn't suit everybody, it requires tenacity and resilience. At times we have had to make some difficult decisions, but that's ok".

To help team members grow to their full potential, Daals has introduced innovations such as a dedicated "Learning Friday" every second month on which everybody can choose what they learn. No work is allowed.

"We took a lot of inspiration on how to create the best workplace from a company called MindValley", Daals explains. "It is important we not only bring in new skills, but make sure all our people are set up for the future. So we are investing in upskilling people in 'new world risks'." This includes teaching them the basics of coding and auditing agile developments, and simulating mock crises such as a cyberattack.

He also wanted to move away from a system where people couldn't progress until the person above them left. The new structure has no fixed number of people per level, so, if someone is ready to be promoted, they can be.

So what's next? "It has been good so far," Daals says. "Our feedback scores have consistently gone up and our people are in high demand by the business. We have a more agile and forward-looking model that we hope will help us to deal with whatever comes our way. But it doesn't stop here. We have identified, for example, seven ways of injecting innovation into auditing, including stress-testing the control environment and risk-event and scenario-based auditing. As long as it supports our purpose and we keep an appropriate eye on what we call 'audit risk', we won't hesitate to give it a go."

He is keen, however, to stress that agile is not the same as chaos and needs careful management. He advises others looking at creating an agile culture to establish first a stable "backbone". You also need to find a way to combine opposites. "Looking forward is great, but not if you don't look backwards at the same time," he warns. "Sustainability of controls and remediation activity is as, if not more, important." Chasing emerging risks or organisational change can be catastrophic if you don't focus on the areas that everybody takes for granted, but can still hurt the company.

Daals concludes: "We may get it wrong sometimes; you can't win without ever failing. But in the end, it's fun putting yourself out there. If you fail, fail and learn fast, but never compromise on outcome."

This article was first published in Audit & Risk, the magazine for the Chartered IIA. Reproduced with permission.

IIA Danmark årsmøde 2017



Ole Klitgaard, Intern revisor, DSB



Elsebeth Ankjær, Intern revisor, DSB

Årsmødet 2017 fandt sted på Comwell i Aarhus, som i år er Europæisk kulturhovedstad. Igen i år var der et flot fremmøde med 153 deltagere. Programmet lagde op til et par spændende dage omkring den praktiske udformning og værdiskabelse af Intern Revision i forskellige virksomheder og forskellige udviklingstendenser. At dømme ud fra evalueringerne var deltagerne overvejende positive over indholdet.

Afgående Revisionschef i Nykredit, Claus Okholm gennemgik revisionsbekendtgørelsen, og hvordan man i Nykredit har løst opgaven med afholdelse af revisionsudvalgsmøder, herunder Intern Revisions rapportering til Revisionsudvalget. Claus fremhævede, hvordan man i rapporteringen har arbejdet med at sætte fokus på lukning af issues for at skabe ledelsesmæssig fokus herpå. Dernæst omtalte Claus kravene til fremtidens interne revision, hvor det er vigtigt at være opmærksom på virksomhedens stakeholdere, at have fokus på risiko og være

værdiskabende, have strategisk fokus, et godt team, samt udarbejde korte og præcise rapporter.

Jesper Parsberg Madsen og Lena Andersen fra PwC gennemgik Persondataforordningen, som træder i kraft i maj 2018. Der er dog stadig mange uafklarede forhold i forbindelse hermed, som afventer udmeldinger fra Datatilsynet og Justitsministeriet. Jesper og Lena nævnte, at de typisk ser, at det er Jura- og HR-afdelingerne i virksomhederne, der arbejder med implementeringen, men noterede at IT afdelingerne også i stigende omfang bliver inddraget, hvilket de mener er nødvendigt. Problematikken omkring data hos 3. part blev behandlet og herunder de forskellige erklæringstyper, hvor det blev bemærket, at der er overlap mellem indholdet i 3000 og 3402 erklæringerne, men at PwC anbefalede en 3000 erklæring. Endeligt gav de et bud på, hvad arbejdet med implementeringen af Persondataforordningen kan betyde for virksomheden, og herunder for Intern revision.

Anders Quitzau, IBM, demonstrerede i indlægget "Augmented Intelligence" selskabets Watson, som er en supercomputer med kognitiv intelligens, der hjælper med at forstå data og viden, samt lærer og forbedres over tid. Som eksempel på Watsons præstationer nævnte Anders, at den læser 800 mio. sider i sekundet, kan finde data lynhurtigt, kan konvertere tale til tekst mv. Der er på nuværende tidspunkt udviklet Watson produkter indenfor mange industrier, og løsningerne anvendes f.eks. til at effektivisere arbejdet med Regulatorisk compliance, overvåge og opdage Anti money laundering og Fraud, Regulatory Change Management – områder som i dag behandles manuelt og kræver mange ressourcer.

Efter frokost gav Niels Heegaard, Deloitte Digital, os endnu et bud på, hvad informationsteknologien kan bruges til. Robotter kan således med fordel erstatte mennesker,



hvor processerne er meget manuelle, ensartede, regelbaserede, digitaliserede, veldokumenterede og med et højt volumen. For at få en god robot er det dog vigtigt, at man starter med at være kritisk overfor processen – og strømliner denne. Brugen af robotter stormer ifølge Niels Heegaard frem, både i offentlige og i finansielle virksomheder. Mange manuelle kontroller og processer kan således erstattes af robotter, som kan gå på tværs af flere programmer. Fordelen ved robotterne er, at de ikke laver fejl og at de arbejder hele tiden.

Herefter fortalte afgående it-sikkerhedschef, Niels O. Rasmussen om Nykredits erfaringer med at lægge "Data i skyen", som typisk foregår ved outsourcing. Outsourcing fritager dog ikke for ansvaret, og opgaverne i forbindelse hermed kan deles i før, under og efter outsourcingen. Niels fremhævede, at før-fasen var særlig omfattende, og at det her bl.a. var vigtigt, at man i outsourcing-aftalen forbeholder sig retten til adgang til data, kontrolbesøg mv. Under outsourcingen fremhævede Niels egenkontrol som et centralt punkt.



Endelig demonstrerede den psykologiske entertainer Niels Krøjgaard, Mastermind, med god hjælp fra nogle af årsmødedeltagerne, skræmmende manipulerende og meget underholdende teknikker, som også gav stof til eftertanke omkring kropssignaler i arbejdsrelaterede situationer.



Dagen sluttede af med en guidet rundtur på kunstmuseet Aros, hvor vi blev præsenteret for uddrag af udstillingen "Triennalen – The Garden – End of Times, Beginning of Times", som omfatter The Past, The Present og The Future. Fortiden præsenteres på selve museet, mens nutiden præsenteres i byen og fremtiden langs vandet.



Efter denne spændende og helt anderledes inspiration fik vi i museets restaurant serveret en dejlig ny nordisk inspireret middag af et meget underholdende tjenerkorps. Endelig fik vi lejlighed til at skue ud over "Århus by Night" fra "Rainbow Panorama" på museets tag.

2. dagen startede i selskab med Anne Jæger, Head of Group Audit, Assicurazioni Generali, som fortalte medlevende, om sin funktion som Head of Group Audit i det italienske forsikringselskab Generali, fra hun overtog til nu og fremtiden. Vi fik et sjældent indblik i, hvordan det er at være leder af en stor revisionsafdeling i en global organisation, når man i øvrigt er opdraget med dansk revisionsbaggrund. Anne havde følgende citat med af Sir Winston Churchill: "He who fails to plan is planning to fail".

Apropos kultur var dagens næste oplæg fra Philip Smyth, Head of Internal Audit, Northern Bank, Northern Ireland, Danske Bank og Michael Rosendahl, Senior Manager, Group Internal Audit, Danske Bank, som gav os et indblik i hvordan Danske Bank har grebet revision af kultur an. Med udgangspunkt i konklusionen, "at hvis en organisation har en konsistent opfattelse af, hvad den tror på, og hvad den gør, kan den klare udfordringer," udsendte intern revision spørgeskemaer til en afdeling for efterfølgende at udføre interviews og på baggrund heraf analysere kulturen. Resultatet blev fremlagt for ledelsen, som tog godt i mod.

Inden frokost afholdtes foreningens årlige generalforsamling i god ro og orden. Beretningen og årsrapport blev

godkendt uden spørgsmål eller kommentarer. Kontingent og bestyrelser fortsætter uændret, bestyrelsesmedlemmer på valg var alle villige til genvalg.

Efter frokost gav Daniel Jørgensen, Senior Manager, EY og Anh Nguyen, Manager, EY os næste spændende indlæg om revision af digitaliserede processer. I en verden som hele tiden ændrer sig og hvor digitalisering er et af hovedemnerne bliver intern revision og intern revisionsmetoder også udfordret. Eksempler på digitalisering kan være robotter eller kunstig intelligens og brugen af disse i en organisation kan indflydelse på hele intern revisions livscyklus, hvordan måler vi og møder disse ændrede risici i vores revision.

Dernæst gennemgik Charlotte Bendsøe fra KPMG en mere simplificeret måde at revidere komplekse matematiske modeller på. Eksempler på komplekse matematiske modeller kan være fx, Investeringsmodeller, Budgetmodeller, Risikomodeller eller Interne modeller. Modellerne er vigtige for intern revision fordi de ofte danner grundlag for fx strategiske og taktiske overvejelser eller værdian-

sættelse. Herefter gennemgik Charlotte et forløb for revision og plancherne vil kunne bruges til indarbejdelse i et revisionsprogram.

Dagens sidste indslag var med Ulrik Wilbek, der delte ud af sine erfaringer med at motivere og samle de teams han har stået i spidsen for igennem sin karriere som håndboldtræner. Ulrik Wilbeks indlæg bar præg af en god portion humor, ligesom han drog flere paralleller fra sportsverdenen over til arbejdsmarkedet



IIA International Conference 2017



Kim Stormly Hansen, Formand, IIA Danmark

Årets internationale IIA konference blev afholdt i Sydney fra den 23 – 26 juli 2017. På trods af den – for mange – lidt afsides beliggenhed deltog over 1.800 personer fra ca. 90 lande. Konferencen åbnede med en Didgeridoo – en velkomst fra en repræsentant for Australiens oprindelige befolkning.



Konferencens general sessions omfattede:

- The Future is Already Here, vedrørende den teknologiske revolution og de risici der knytter sig til den
- Bend it Like FIFA, hvor Jonathan Calvert, den journalist fra The Sunday Times der beskrev hvordan de afdækkede en af de største skandaler i sportens historie

Figur 1



- Geopolitiske risici beskrevet af Philippa Malmgren, herunder at Mexico er det nye Kina med lavere lønninger og bedre kvalitetssikring, og Kinas etablering af One Belt One Road, den nye silkevej og "risikoen" for, at Grækenland forlader EU
- Selling Internal audit, hvordan brander vi intern revision
- Get Out and Stay Out, hvordan vi ved at foretage ting, som ligger uden for vores Comfort Zone udvider samme Zone.

Herudover var der som sædvanligt en lang række break out sessions, som kan findes via dette link:

<https://ic.globaliia.org/program/Pages/default.aspx>.

2 sessions jeg personligt fik meget ud af var en beskrivelse af, hvordan man kunne gøre en revision og en intern revisionsafdeling agil, samt en case study, hvor man havde effektiviseret revisionsarbejdet med 35 procent og samtidig øget værdien ved at ændre strategien for Intern revision. Og sætte strøm til hele revisionsprocessen, risikovurdering, udførelse og rapportering, herunder at sætte strøm til kontrollerne og benytte sig af Control Self Assessment (se **Figur 1**).



Et af de vigtigste take aways jeg fik, var i virkeligheden noget jeg godt vidste: At Intern revision fokuserer alt for lidt på strategiske risici.

DET SKAL VI GØRE NOGET VED.

Angela Witzany fratrådte som Global Chairman. Ny Global Chairman for 2017-18 er Mike Peppers. Hans præsentation af tema for den kommende periode kan ses [her](#).

Erfaren revisor til Intern Revision

Til Intern Revision på vores hovedkontor i København søger vi en erfaren revisor til at varetage en række forskellige opgaver i relation til revision af bankens filialer, stabsfunktioner og datterselskaber.

Du får ansvaret for at planlægge, udføre og afrapportere revisionsopgaverne. Du bliver en del af en afdeling med fem engagerede og dygtige kolleger, hvor tonen er uformel, og der lægges vægt på faglig sparring og høj kvalitet.

Revisionen sker i Handelsbankens 57 filialer fordelt over hele Danmark og i stabsfunktioner i Herning og København. Revisionen omfatter samtlige forretningsområder, som banken beskæftiger sig med i Danmark, herunder privat- og erhvervsudlån, værdipapirhandel/forvaltning samt regnskabsafregning i banken og datterselskaber.

Udviklingsmuligheder

Der er tale om en alsidig stilling med rig mulighed for personlig og faglig udvikling. Arbejdsopgaverne er præget af frihed, ansvar og udfordringer, som er tilpasset den enkelte medarbejder.

Vi er en selvstændig del af koncernrevisionen i Handelsbanken, som samlet beskæftiger næsten 100 personer. I forbindelse med filialrevision skal der forventes en del rejsedage.

Handelsbanken er en af Nordens største banker og blandt de allerstærkeste i verden. Ingen nordisk storbank er ratet højere af de internationale kreditvurderingsinstitutter. Handelsbanken er bygget op om de "klassiske dyder" som at tænke langsigtet, yde personlig service og sætte tæring efter næring. Handelsbanken har hjemmemarked i Danmark, Sverige, Norge, Finland, Storbritannien og Holland og er derudover repræsenteret i alle væsentlige finanscentre i resten af verden – i flere end 20 lande. I Danmark arbejder ca. 700 medarbejdere i 57 filialer samt i Handelsbanken Capital Markets, Handelsbanken Kapitalforvaltning og Handelsbanken Kredit.

Kompetencekrav

Vi søger en revisoruddannet person med nogle års erfaring inden for revision af finansielle virksomheder. Du er selvstændig, initiativrig og går til dine opgaver med godt humør. Desuden lægger vi vægt, at du er struktureret og arbejder godt i et team. Du kommunikerer i både skrift og tale på højt niveau, og du arbejder naturligt med MS Office. Det er samtidig en fordel, hvis du har erfaring med databehandling i SAS eller lignende.

Information

Hvis du ønsker yderligere oplysninger, er du velkommen til at kontakte regionrevisionschef Dennis Lundberg på e-mail delu03@handelsbanken.dk eller telefon 4679 1259.

Lyder stillingen som noget for dig, så send din ansøgning og dit CV hurtigst muligt til job@handelsbanken.dk.

Vi glæder os til at høre fra dig.

Handelsbanken

handelsbanken.dk

Nye medlemmer

Nye medlemmer i IIA fra 29.03.2017 – 31.08.2017

A.P. Møller Maersk

Varya Veselova

Arbejdernes Landsbank

Cecilie Bengtsson

BankNordik

Jóannes E. Markná

Danmarks Nationalbank

Torsten Henningsen

Martin Larsen

Danske Bank

Emil Gøthgen Boserup

Morten Kokholm Hansen

Camilla Mogensen

Peter Welling Hansen

Caroline Engel Carlsson

Deloitte

Karina Pedersen

DONG Energy Oil & Gas

Søren Jessen

Christian Aslo-Petersen

Ernst & Young

Anders Thorhauge

Anders Hoberg Hedegaard

Martin Heiredal

Handelsbanken

Susan Berg

Torsten Beck

Susanne Ravn

Jens Høgsberg Kristensen I/S

Louise Machholdt

JN Data

Frank Dall Andersen

Joakim Crafack

Jyske Bank

Mikkel Haugaard

KMD

Lars Drejer Olsen

Leif Keldung Hansen

KPMG

Olivia Hohl

Københavns Kommune

Jeppe Roos Gadeberg

Pernille Linneth Thomsen

LIDL Danmark

Benjamin Holder

Lundbeck

Linn Therese Kristiansen

Nordea

Dainius Guzys

Martin Dietrich

Novo Nordisk

Rikke Ryttergaard Andersen

Region Sjælland

Maria Højerslev Møller

Stine Sophie Hansen

Saxo Bank

Khay Ling Poh

Skandinaviska Enskilda Banken

Stefan Larsen

Skatteministeriet

Torben Nielsen

Søren Kristensen

Mona Udesen

Steen Vitus Bering

Henrik Fruelund Møller

Spar Nord

Pernille Hesselund

Nikolaj Haven

Sydbank

Thomas Martin Segalt Hansen

Øvrige

Terrence Bush

Uddannelsesaktiviteter

Er du opdateret på IIAs 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.

Kurser og gå-hjem møder

Forberedelseskursus CIA del 1, 25.9.2017 - 26.9.2017. Afholdes på Tivoli Hotel.

Kursus for forsikringsrevisorer, 3.10.2017. Afholdes på Forsikringsakademiet, Rungsted Kyst.

Introduktion til anvendelse af analytics i intern revision, 14.10.2017. Afholdes hos Deloitte i København.

Temadag for den finansielle sektor, 1.11.2017. Temaet er Hvidvask. Afholdes på Trinity Hotel og Konferencenter.

IIA Årsmøde 2018, 17.5.2018-18.5.2018. Afholdes på Hotel Nyborg Strand.

IIA Learning Webinars

19.9.2017: Ethics and Compliance Program Effectiveness: Auditing and Assessing the State of the Organization's Culture

17.10.2017: Is Your Team Ready to Audit Culture

Tilgås via følgende [link](#). Gå til "Sign in" i øverste højre hjørne. Tryk derefter på "Upcoming IIA Webinars" og "Register now". Kan du ikke huske dit kodeord til IIA Global/USA kan du klikke [her](#).



**Responsive.
Intuitive.
Enhanced.**
Go experience
the NEW
InternalAuditor.org

“Bagsmækken”

Foreningens adresse

Foreningen af Interne Revisorer (IIA)
Att.: Vicerevisionschef Kim Stormly Hansen
Intern revision
Nykredit
Kalvebod Brygge 1-3
1780 København V

CVR nr. 73954215

Indmeldelse i foreningen

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

Chefsekretær Dorte Drejøe
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, eller til glt@nykredit.dk.

Certificeringer

Nærmere oplysninger om certificeringer kan fås på IIA's internationale hjemmeside www.globaliaa.org eller ved kontakt til:

Heino Hansen, Internal Audit Manager, CIA, Nordea
☎ 31 18 38 01 ✉ heino.hansen@nordea.com

Peer Højlund, Chefspecialist, Nykredit
☎ 44 55 93 14 ✉ phc@nykredit.dk



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

Koncernrevisionschef, CIA
Morten Bendtsen
PFA Pension
☎ 39 17 60 12 ✉ mob@pfa.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

Revisionschef, CIA, CISA
Birgitte Rousing Svenningsen
Europæiske Rejseforsikring
☎ 33 27 84 82 ✉ brs@europaeiske.dk

Executive Director, CIA, CRMA, CFE
Jesper Jæger Granstrøm
Ernst & Young P/S
☎ 25 29 48 45 ✉ jesper.j.granstrom@dk.ey.com

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