

INFO

Foreningen af Interne Revisorer

Nummer 67 | December 2017 | 22. årgang

Minitema: Stay relevant!

- ***Trusted Advisor***
- ***Relevant rapportering***
- ***Auditing What Matters***

Revisorrådet

Få en unik indsigt i revisorrådets arbejde

Kampen mod hvidvask

Spændende indlæg om intern revisions kamp mod hvidvaskning

Quiz dig til dine CPE point ● Samarbejde med ekstern revision

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 68 udkommer i april 2018.
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
Nyt fra redaktionen	6
Revisorrådet	8

Minitema: Stay relevant!

Hvordan "Trusted Advisor" konceptet ændrede vores arbejdsmetode og opfattelsen af Intern revision	12
IIA Practice Guide "Formulating and Expressing Internal Audit Opinions"	17
Auditing What Matters	22

Betydningen af samarbejde mellem Intern og Ekstern Revision – en live case i at skabe værdi sammen	27
Internal Audit's role in fighting against money laundering	30
Konsekvenserne af ændringerne til revision af regnskabsmæssige skøn (ISA ED-540)	35
Optjening af CPE point - et tip	39

Nye medlemmer	41
Bagsmækken	43

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.iaa.dk

Leder



Johan Bogentoft, Partner, CIA, CISA, CGEIT, PwC

Vi går en spændende tid i møde!

Der er gået et godt stykke tid siden, at begrebet "Trusted Advisor" blev lanceret af PwC i den årlige undersøgelse om udvikling inden for intern revision. Hensigten var at illustrere, at intern revision som profession har et bredt spektrum af leverancer og roller at opfylde fra "Assurance Provider" til "Problem Solver", "Insight Generator" og "Trusted Advisor". Det blev illustreret som en pyramide, da rollen som "Assurance Provider" er fundamentet for intern revisions arbejde. Hvis vi kigger i spejlet i dag, har vi fortsat et skridt at gå, inden alle vores interessenter definerer interne revisorer som "Trusted Advisor" i de

organisationer, som vi repræsenterer. I dette nummer af INFO er der gode eksempler og inspiration til dig som læser.

Der er sket og sker stadig mange forandringer inden for intern revision som profession. Det er der blevet skrevet mange sider om. De fleste er enige i, at behovet for en værdiskabende og kompetent intern revisionsfunktion aldrig har været større end i dagens foranderlige verden, og samtidigt har kravene og udfordringerne til interne revisorer sandsynligvis aldrig været større. Vores position i virksomhederne udfordres. Der stilles spørgsmålstegn ved gamle sandheder om formål, omfang og metoder for intern revisions arbejde, og udfordringen om at sikre de rette kompetencer i den interne revisionsfunktion øges. Det er derfor helt naturligt, at foreningen af interne revisorer i Danmark selvkritisk har evalueret foreningens arbejde og ambitioner. Det har resulteret i, at foreningen har revurderet sin strategi, mission, vision og fokusområder for at støtte sine medlemmer og professionen på bedste måde i dag og i morgen.

Der blev i foråret nedsat en arbejdsgruppe i bestyrelsen med det formål at udarbejde grundlaget til en ny strategi. Frivillige indsatser fra medlemsorganisationer og medlemmer har bidraget med værdifulde indspark og kommentarer, og flere udkast til den nye strategi er blevet drøftet i

Figur 1: Value proposition



Kilde: <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/Value-Proposition.aspx>

bestyrelsen. Arbejdet tog udgangspunkt i, at foreningen er en del af den globale organisation The Institute of Internal Auditors (The IIA), og den mission¹ og "value proposition" som The IIA har defineret som "Assurance, Insight and Objectivity" - se **Figur 1** på foregående side.

Et andet væsentligt udgangspunkt for udarbejdelse af den nye strategi er, at vi har mere tilfælles som profession sammenlignet med, hvad der gør os forskellige på tværs af industrier og brancher. Hensigten med strategien er derfor at fastlægge, at foreningen arbejder for at fremme **professionen** intern revision og ikke en enkelt industri eller branche.

Med inspiration fra The IIA og udgangspunkt i, at foreningen skal fremme professionen, har arbejdsgruppen identificeret fire "streams" med tilhørende "objectives", der skal være rettesnor for arbejdet i foreningen de næste år - se **Figur 2**.

De overordnede rammer for den reviderede strategi er nu godkendt af bestyrelsen. Det er medlemmerne i foreningen, der skal operationalisere og eksekvere strategien og

arbejdet med at definere delmål (objectives) og aktiviteter, som skal realisere delmålene og strategien, igangsættes i begyndelsen af 2018.

Foreningen opfordrer derfor alle medlemmer, der ønsker at bidrage til foreningens og professionens udvikling til at melde sig til en eller flere af de streams, som er defineret. Der vil i de respektive streams blive nedsat arbejdsgrupper, hvor én af de første opgaver bliver at definere et kommissorium for det fortsatte arbejde.

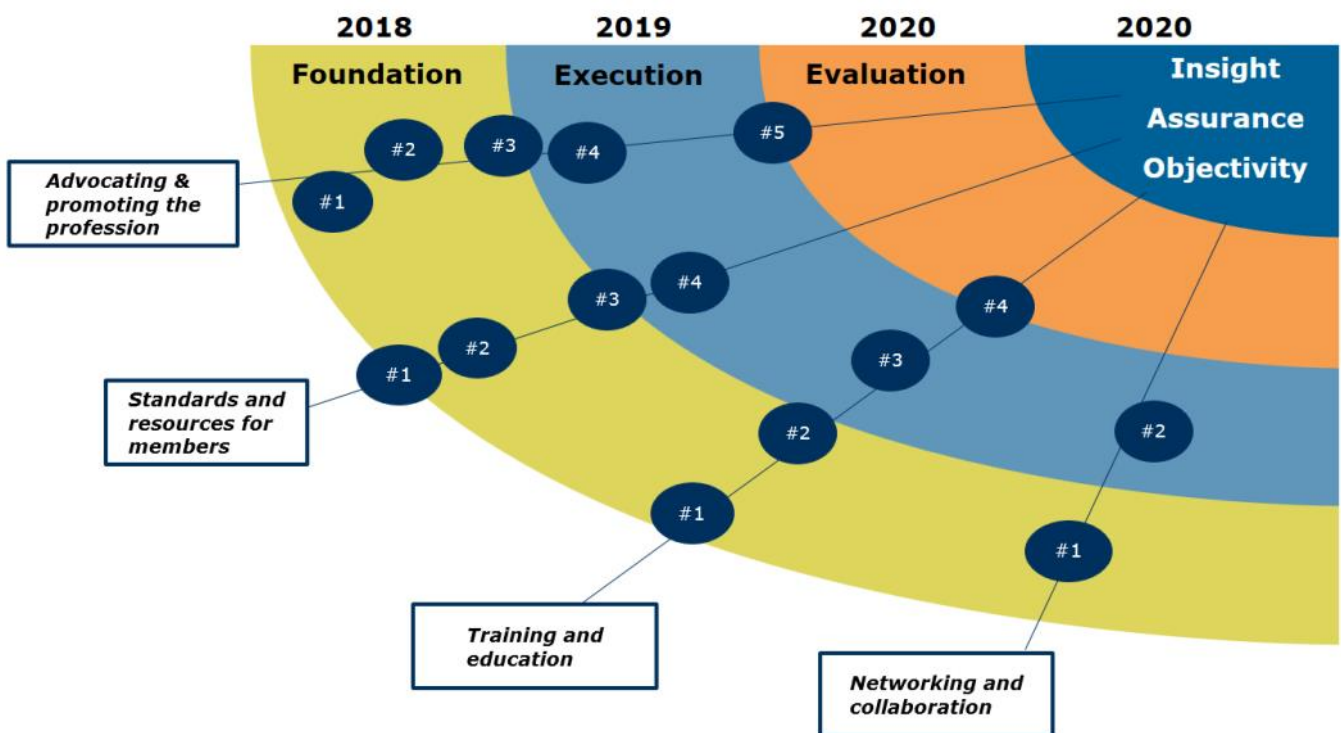
På foreningens hjemmeside www.iaa.dk vil du kunne finde en [formular](#), hvor du kan tilmelde dig og bidrage. Det indebærer ikke nogle forpligtelser og du vælger selv i hvilket omfang, du kan bidrage - men det er nu, at du som medlem har mulighed for at sætte **din farve på din forening!**

Klik her:

<http://www.iaa.dk/default.asp?menuitem=11&sektion=4&p=117>

God læselyst, god jul og godt nytår!

Figur 2: IIA Denmark Strategy Roadmap with streams and objectives.



¹ Mission: "To enhance and protect organizational value by providing risk-based and objective assurance, advice, and insight."

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.

Nyt fra redaktionen



Birgitte Rousing Svenningsen, Revisionschef, CIA, CISA, Europæiske Rejseforsikring

Det har længe været et ønske at få en søgbar database for artikler bragt i INFO, og det er en fornøjelse at kunne fortælle, at denne database nu er etableret. Fra og med nr. 54 (september 2013) er alle artikler og forfattere indekseret og gjort søgbare. Bemærk at søgefunktionen kun er for medlemmer.

Der kan søges efter enkeltord eller sætninger i artikeloverskrift, artikelindhold og forfatternavne, men der kan pt. ikke foretages avancerede søgninger, som f.eks. artikler der indeholder flere forskellige ord og er skrevet af en bestemt forfatter.

Søgefunktionen er placeret øverst på INFO-siden: <http://iia.dk/default.asp?menuitem=11&sektion=53>.

I **Figur 1** er vist en søgning efter "hvidvask" i både artikler og forfattere - og resultatet af søgningen. Artikler sorteres i INFO-nummerorden med seneste nummer først.

Klikker man på linket til en artikel, åbnes det pågældende nummer af INFO på den side artiklen starter.

Taster man et mellemrum (en "blank") i søgefeltet, fremkommer alle artikler og forfattere (forfattere er sorteret alfabetisk).

God fornøjelse med søgefunktionen og redaktionen ønsker alle en glædelig jul og godt nytår.

Figur 1: Eksempel på søgning

INFO er foreningens medlemsblad og indeholder aktuelt nyt om foreningen og faglig august/september og december.

Søg i INFO (pt. fra og med nr. 54):

Du søgte på *hvidvask*:

Artikler

INFO 64 (December 2016 - 65 sider) [Vis som Bladre-PDF](#) eller [download hele nummeret](#)
- Sådan undgår du, at korruption bliver et problem (side 39) Minitema: Korruption
- Hvorfor er fokus på korruption vigtig for Intern Revision? (side 42) Minitema: Korruption

INFO 63 (September 2016 - 47 sider) [Vis som Bladre-PDF](#) eller [download hele nummeret](#)
- Ny hvidvasklov (side 5)

INFO 62 (April 2016 - 36 sider) [Vis som Bladre-PDF](#) eller [download hele nummeret](#)
- Revisor og økonomisk kriminalitet - en uddybning af forventningskløften (side 23)
- Ny direktør i Finanstilsynet (side 29)

INFO 58 (December 2014 - 48 sider) [Vis som Bladre-PDF](#) eller [download hele nummeret](#)
- Leder (side 3)
- Håndtering af hvidvaskregelsættet i praksis (side 12)

INFO 54 (September 2013 - 34 sider) [Vis som Bladre-PDF](#) eller [download hele nummeret](#)
- Det fælles banktilsyn (side 13)

Forfattere

Ingen resultater



THE IIA'S CIA LEARNING SYSTEM®



SELF-STUDY MATERIALS FOR THE 3-PART CIA EXAM

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

SELF-STUDY MATERIALS

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

READING MATERIALS



- **NEW!** Materials have been updated and enhanced to teach the entire global 3-Part CIA exam syllabus:
 - Part 1: Internal Audit Basics (1 book)**
 - Mandatory Guidance
 - Internal Control and Risk
 - Conducting Internal Audit Engagements—Audit Tools and Techniques
 - Part 2: Internal Audit Practice (1 book)**
 - Managing the Internal Audit Function
 - Managing Individual Engagements
 - Fraud Risk and Controls
 - Part 3: Internal Audit Knowledge Elements (3 books)**
 - Governance/Business Ethics
 - Risk Management
 - Organizational Structure/Business Process and Risks
 - Communication
 - Management/Leadership Principles
 - IT/Business Continuity
 - Global Business Environment
- **NEW!** Study with printed books or e-books
- Topics presented in a concise, easy-to-understand format

ONLINE STUDY TOOLS



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

Særtilbud: 4.300,- incl. moms (kun 1 stk. tilbage)

Kontakt: gl@nykredit.dk

Revisorrådet



Ane Marie Christensen, tidligere revisionschef, Nordea

Indledning

I forbindelse med den nye revisorlov, der trådte i kraft den 17. juni 2016 blev der indført et nyt set-up for det offentlige tilsyn med revisorer og revisionsvirksomheder.

Erhvervsstyrelsen er den overordnede myndighed, men hvor der tidligere var tre nævn og tilsyn nemlig Revisornævnet, Revisortilsynet og Revisorkommissionen, så er der nu kun to. Det er Revisornævnet, som ligesom tidligere tager sig af disciplinære sanktioner, og som noget nyt Revisorrådet, der er en rådgivende instans, der erstatter Revisortilsynet og Revisorkommissionen.

Jeg blev i sommeren 2016 indstillet af Finans Danmark (den gang Finansrådet og Realkreditrådet) og Forsikring & Pension som medlem af Revisorrådet og efterfølgende som medlem af Ekskensudvalget. Jeg skal nedenfor redegøre for henholdsvis Revisorrådets og Ekskensudvalgets opgaver og arbejde. Da møderne i de to udvalg ikke er offentlige vil dette selv sagt begrænse mine muligheder for at orientere om detaljer i drøftelser mv.

Revisorrådet

Revisorrådet rådgiver Erhvervsstyrelsen om generelle forhold i revisorlovgivningen, herunder f.eks. faglige vurderinger i forbindelse med forberedelse af lovgivning og i forbindelse med styrelsens tilsyn med revisorer og revisionsvirksomheder. Rådet bistår endvidere Erhvervsstyrelsen i forhold til reglerne om de forskellige eksamener for revisorer, herunder revisoreksamen. Revisorrådet er nedsat af Erhvervsstyrelsen efter revisorlovens § 32 a.

Revisorrådet har 11 medlemmer og formand for rådet er administrerende direktør i KommuneKredit Jens Lundager. Medlemmerne består af formanden (udpeget direkte af Erhvervsstyrelsen), et medlem fra Erhvervsstyrelsen, 3 medlemmer fra revisorbranchen og 6 medlemmer

repræsenterende investorer og regnskabsbrugere. Et flertal af rådets medlemmer, herunder formanden, må ikke være godkendte revisorer eller være ansat hos eller drive revisionsvirksomhed sammen med godkendte revisorer.

Revisorrådets kompetence og organisation samt dets tilrettelæggelse af arbejdet er nærmere beskrevet i Bekendtgørelse om Revisorrådet.

Arbejdet i Revisorrådet har indtil videre i høj grad været koncentreret om de meget komplicerede regler omkring de såkaldte ikke-revisionsydelser, som generalforsamlingsvalgte revisorer, der påtegner et årsregnskab, må udføre eller ikke må udføre alt efter reglernes indhold. Det har i særlig grad været fortolkningsudfordringer i relation til de lempelser som det danske folketing vedtog vedrørende ydelser relateret til skat. Efter en meget lang proces foreligger der nu et forslag til en Vejledning om revisors levering af tilladte skatte- og vurderingsydelser til revisionskunder af interesse for offentligheden. Erhvervsstyrelsen har den 13. oktober 2017 udsendt udkast til vejledningen i fornyet høring med svarfrist den 27. oktober 2017. Vejledningen er ved redaktionen af denne artikel ikke endelig færdiggjort.

Revisorrådet har herudover en række spændende områder, som vil blive behandlet det kommende år. Det gælder eksempelvis følgende:

- Tilsynet med revisionsvirksomheder og revisorer
- Vejledning om revisionsudvalg
- Revisoruddannelsen
- Revisors kompetencer i fremtiden, inkl. godkendelsesordning for revisorer fra andre lande
- Markedskoncentration/effektivt marked i forhold til specialisering af revisorer
- Digitalisering
- Certificeringsordningen for revisorer, der reviderer banker og realkreditinstitutter samt forsikringselskaber mv.

Jeg finder, at for interne revisorer må især en vejledning om revisionsudvalg forventes at være et meget nyttigt bidrag, idet der kan forekomme en del fortolkningsudfordringer i reglerne. Der er heller ikke tvivl om, at udviklingen i certificeringsordningen for revisorer i den finansielle sektor vil blive interessant at følge.

I tillæg til ovenstående har Revisorrådet, på foranledning af Erhvervsstyrelsen her i efteråret 2017, besluttet at nedsætte en arbejdsgruppe, der skal se nærmere på reglerne vedrørende revisors efteruddannelse. Denne arbejdsgruppe er jeg også blevet medlem af.

Kravene om obligatorisk efteruddannelse for godkendte revisorer blev indført i 2009 og der er ikke foretaget ændringer i de generelle krav til omfanget og indholdet af efteruddannelse. Der er derfor behov for en evaluering af, om kravene til revisors efteruddannelse er tidsvarende.

Eksamensudvalget

Revisorrådet har nedsat et Eksamensudvalg, der skal bistå Erhvervsstyrelsen ved prøver og eksamener for revisorer. Eksamensudvalget har 12 medlemmer og Jens Lundager er også formand her.

Revisorkommissionen er, som ovenfor nævnt, nedlagt i forbindelse med ændringen af Revisorloven. Det er FSR – danske revisorer som fremover varetager afholdelsen af alle eksamener og prøver for revisorer.

Eksamensudvalgets opgaver er, jf. § 11 i revisorrådsbekendtgørelsen og § 16 i eksamensbekendtgørelsen, at varetage følgende opgaver vedr. eksamener og prøver for revisorer:

- Fastsætte retningslinjer for eksamenernes og prøvernes indhold
- Fastsætte retningslinjer for fastsættelse af betaling for deltagelse
- Fastsætte retningslinjer for fremgangsmåden ved prøver og eksamener for revisorer
- Ansætte og afskedige eksaminatorer og censorer,
- Behandle anmodninger om dispensationer vedrørende deltagelse i prøver og eksamener
- Behandle klager over eksamination og meddelte bedømmelser.

I eksamensudvalget har vi arbejdet med en Vejledning til revisoreksamen for statsautoriserede revisorer. Disse retningslinjer har til formål at tydeliggøre en række spørgsmål i forbindelse med, at det nu er FSR – danske revisorer, der afholder eksamener og prøver for revisorer, herunder fordelingen af roller og opgaver i denne forbindelse. Samtidig skal beskrivelsen af procedurer bidrage til at sikre en neutral og upartisk afvikling af eksamen under iagttagelse af offentlighedslovgivningen.

Der vil herudover være yderligere arbejde, der skal gøres, idet det hidtil har været Revisorkommissionen som udformede indholdet af prøver og eksamener. Jeg har på nuværende tidspunkt ikke nogen forventning om de store forandringer. Revisorkommissionens hidtidige vejledning dækker på et overordnet plan det, som må forventes og jeg tror ikke, at der er behov for at gøre reglerne mere detaljerede end højst nødvendigt. Det er imidlertid så op til den praktiske udformning af opgaver og gennemførelse af eksamener at tilse, at niveau og indhold er i pagt med

de gældende forhold i erhvervslivet og forventningerne til revisorer.

Jeg har helt personligt den opfattelse, at der burde ses på reglerne omkring frister - det vil sige bestemmelserne om de forudsætninger og frister, der siger, at af tre års praksis skal mindst et år være udført efter kandidatuddannelsen er bestået og mindst to år af den praktiske erfaring skal ligge inden for de seneste tre år forud for fristen for tilmelding til eksamen. Det er en regel som kan ramme interne revisorer, der skifter job fra ekstern revision til intern revision.

Afslutning

Det har været meget spændende at følge og deltage i arbejdet i de omtalte udvalg. Komplexiteten er generelt høj og det kræver en stor indsats fra Erhvervsstyrelsens side at komme i mål, når mange politiske hensyn skal tages i betragtning. Det har ligeledes været interessant at observere de udfordringer, der eksisterer i forbindelse med tolkning af love og regler og kommunikationen til omverdenen af, hvordan de skal forstås og implementeres.



Temadag om Intern Revisions Værdiskabelse

I første kvartal 2018 afholdes temadag om værdiskabelse, hvor ledere i dansk erhvervsliv holder indlæg, om hvordan de ser Intern Revision skabe værdi.

Efterfølgende er der workshops, hvor det diskuteres, hvordan disse input bedst omsættes til praksis.

Nærmere detaljer følger senere i IIA's nyhedsbreve og på kursusoversigten på IIA's hjemmeside.

Minitema: Stay relevant!



Verden ændrer sig med stadig stigende hastighed. Intern revision er som profession også nødt til løbende at ændre sig for at tilpasse sig den ændrede verden. Hvordan sikrer man sig succes? Hvordan sikrer man sig, at man stadig er værdiskabende? Hvordan sikrer man sig, at man "stay relevant"? De fleste interne revisionsafdelinger arbejder hermed. Som inspiration til dette arbejde bringer vi tre artikler, som på hver sin måde giver et bud på, hvordan man "stay relevant". DSB deler ud af erfaringer om, hvordan man bliver en "Trusted Advisor". PFA og Deloitte kommer med et bud på, hvordan man sikrer, at rapporteringen er relevant for virksomheden. Endelig bringer vi en artikel, som tidligere er bragt i *Internal Auditor*, vedrørende hvilke områder man bør have i fokus, hvis man ønsker at give mest mulig værdi til virksomheden.

God læselyst!

Hvordan "Trusted Advisor" konceptet ændrede vores arbejdsmetode og opfattelsen af Intern revision



Michael Ravbjerg Lundgaard,
Revisionschef, DSB

At transformere en intern revisionsafdeling, hvis hovedopgave i rigtig mange år har været finansiel revision, viste sig at blive en udfordring, og løsningsværktøjet blev "Trusted Advisor" konceptet.

Udfordringen bestod dels i, at afdelingens interne revisorer skulle ændre både adfærd og opgave, og samtidig skulle især virksomhedens ansatte, og til dels ledelsen, ændre deres syn på Intern revision. Forklaring følger!

Da DSB's bestyrelse besluttede, at Intern revision fra 2016 kun skulle udføre operationel revision og overgive hele den finansielle revision til den valgte eksterne revision, stod Intern revision overfor en kæmpe opgave med dels at redefinere sig selv, og dels definere opskriften på operationel revision. Bestyrelsens beslutning var funderet i, at de ønskede en intern revision, der var tættere på forretningen, og blev mere forretningsorienteret i dens opgaveudførelse. Desuden vurderede bestyrelsen, at udviklingen indenfor den finansielle revision, herunder udviklingen i eksternt regnskabsvæsen, gradvist gjorde det sværere at opretholde kompetencerne hertil i Intern revision, og opgaven derfor mere effektivt kunne løses af ekstern revision alene.

Vi (intern revision) havde indledningsvist svært ved at acceptere argumentationen, men beslutningen var truffet og kunne ikke udfordres. Samtidig var der sat ild til en brændende platform, da bestyrelsen gav os mindre end 12 måneder til at overbevise dem om, at den nuværende besætning magtede at løse opgaven. Motivationen i Intern revision fejlede derfor ikke noget.

Vi analyserede situationen samtidig med at forskellige tiltag blev igangsat for at få startet op på den nye opgave. Et væsentligt forhold i vores handlingsplan blev, at vi skulle øge synligheden hos den daglige ledelse, og derigennem (gen)vinde deres tillid. En anden væsentlig udfordring var, at de medarbejdere og ledere vi nu skulle

møde i vores forretningsorienterede operationelle revision, ikke var vant til at omgås revisorer, og slet ikke den måde vi typisk rapporterede på. Den lidt stereotype opfattelse af, at Intern revision var en slags internt politi, som godt nok er rart at have, blot ikke man selv skal møde dem, skulle der ændres markant på. Kort sagt, vi skulle vinde tilliden til Intern revision.

Der blev brugt meget tid og energi på konceptudvikling, men det var vanskeligt at ændre den traditionelle revisorindstilling til opgaveløsningen, og det var vanskeligt at ændre synet på intern revision.

Medarbejderne i afdelingen følte presset på deres skuldre og frustrationerne begyndte at vise sig i form af udtalelser som "Hvordan skal vi lykkes med denne mission?". Det blev konkretiseret til, at afdelingen savnede nogle værktøjer til at støtte dem i den nye opgave.

Trusted Advisor konceptet og definition af udfordringen

Via netværk fik vi kontakt til Martin C. Hansen, konsulent i Ethos, som i Danmark er repræsentant for den amerikanske tillidsguru Charles H. Green, der er medforfatter til bestsellerbogen "The Trusted Advisor". Martin forstod hurtigt situationen, og vi fik defineret følgende som udgangspunktet:

- Intern revision skulle tættere på forretningen og give værdiskabende rådgivning
- Operationel revision stillede større krav til involvering og samarbejde
- Tilfredshedsanalyser tydeliggjorde et behov for bedre dialog med kunden og evne til at opnå viden om forretningen
- Bestyrelse og direktion krævede holdningsændring og hurtig omstilling
- Intern revision havde accepteret nødvendigheden, men efterlyste "hvordan".

Herefter definerede vi, hvad udfordringen bestod i:

- Store forskelle i opfattelsen af vores værdiløfte (value proposition), hvad var det reelt "vi var rejsende i?"
- Tilgangen var mere problemidentifikation end problemløsning (find fem fejl kultur)
- Kunder oplevede samarbejdet som ufleksibelt, ufølsomt, kantet og kontrollerende
- Friktion og tilbageløb på trods af flere måneders omorganisering og tilpasning af vores revisionsydelse
- Revisionsudvalget havde ikke konkretiseret, hvad de helt præcist forventede.

Vi aftalte et 6 måneders forløb, hvor vi lærte og praktiserede det at være en Trusted Advisor. Perioden omfattede info møder, kortlægning af personprofiler, boot camps, "training while doing" med observatør, feedback, trænings-sessioner og løbende sparringsmøder mellem revisionschefen (mig) og konsulenten.

Trusted Advisor konceptet tager udgangspunkt i Tillidsligningen:

$$\text{Tillid} = \frac{\text{Troværdighed} + \text{Pålidelighed} + \text{Fortrolighed}}{\text{Orientering mod egne behov}}$$

Ligningen betyder, at du skal øge de indsats, der giver dig troværdighed, pålidelighed og fortrolighed, samtidig skal du mindske din orientering mod egne behov. Derved opnår du øget tillid.

- **Troværdighed** udtrykker det du siger og de ord du anvender. Det du ved om et givent emne, om du er oprigtig og har dine referencer og ekspertise på plads. Man kan stole på det, du fortæller.
- **Pålidelighed** udtrykker det du gør og dine handlinger. Om du er pålidelig og forudseende, om du tager ansvar, kommer til tiden, kommunikerer forventninger og rapporterer tilbage. Du leverer det der forventes af dig.
- **Fortrolighed** eller intimitet, udtrykker trygheden ved at dele informationer med dig. Om du er empatisk og udviser diskretion, lytter aktivt, deler personlige forhold og oplevelser og opleves som værdsættende. Man kan betro sig til dig, du vil ikke misbruge andres tillid.

- **Orientering mod egne behov** udtrykker dit fokus i dialog og handlinger. Er opmærksomheden rettet mod dig selv, dine behov, motiver og mål eller mod modtageren. Arbejder du med en fast agenda, eller er du åben overfor at høre, hvad den anden har at fortælle og forstå den andens situation og behov. Er du villig til at afgive kontrol.

Det forekommer simpelt og ligetil, men skal man forstå og arbejde med delementerne, så skal der virkelig gøres en indsats, og der skal kontinuerligt følges op. Trusted Advisor drejer sig i min optik mest af alt om at ændre adfærd og være opmærksom overfor dem, man skal interagere med, og hvordan man selv agerer.

Forandringsprocessen og værktøjerne

Som opstart på vores Trusted Advisor projekt drøftede vi vores selvopfattelse og egen analyse med Martin C. Hansen. Vi syntes selv, at vi stod ret godt rustet på de to parametre Troværdighed og Pålidelighed. Vi måtte til gengæld erkende, at vores oplevelse af dem vi nu skulle revidere, tydede på, at de ikke var helt åbne overfor os, formentlig fordi de var bekymrede for, at informationen ville blive brugt imod dem. Ligeledes var det karakteristisk, at vi var meget fastlåste i vores spørgen og undersøgelser, og på den måde var meget orienterede mod vores egne behov for at løse opgaven, frem for at opnå og udtrykke forståelse for den revideredes situation og behov.

Den efterfølgende proces viste os, at alle fire indsatsområder indeholdt udfordringer og forbedringsmuligheder for os. Vi fik en række eksempler på, hvordan vi helt konkret kunne arbejde med de 4 indsatsområder - Se **Figur 1**.

Figur 1: Eksempler på de 4 indsatsområder



Vi tog udgangspunkt i en række oplevede situationer og gennemgik dem med konsulenten, og lokaliserede, hvordan vi i praksis kunne arbejde med de 4 indsatsområder. Vi brugte derefter kommende møder med kunderne til "live" at øve de værktøjer, vi nu havde fået med i bagagen.

Et af vores nye værktøjer var modellen for den tillidsbyggende samtale "ELFEC" - se **Figur 2**.

Værktøjet gav os bedre mulighed for, at få kunden til at åbne op for problemstillingerne, og var samtidig en måde at styre samtalen i den rigtige retning, så vi ikke blev "besnakket", men fik konkretiseret problemet.

Ledelsesmæssigt satte vi fokus på arbejdet med konceptet ved at definere nogle "must win battles".

⇒ Inklusion af kunden

- Vi skulle have flere interaktioner med kunden
- Kunden skulle med i hele processen.

⇒ Adressere konflikterne/faldgruberne

⇒ Kommunikationen med kunden

- Vi benyttede os af den tillidsbyggende samtale
- Fokus på empatisk, spørgende og lyttende adfærd
- Prioriterer fysisk kontakt med kunden, sekundært telefonsamtale og sidste løsning er en mail.

Fremskridt og fastholdelse

Forandring kommer ikke af, at man én gang gør tingene anderledes. Det kræver mange gentagelser og kontinuerligt fokus. Vi udarbejdede derfor nye retningslinjer for, hvordan vi tilrettelagde, udførte og afrapporterede revisioner.

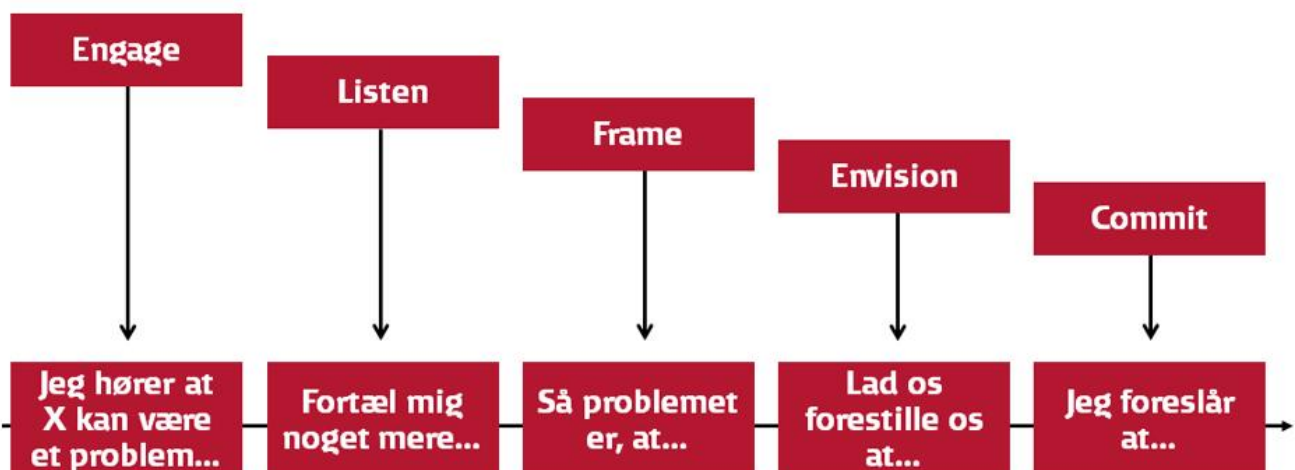
I arbejdsprogrammerne blev der indarbejdet nye steps, guidelines og tips, som skulle erindre alle medarbejdere om, kontinuerligt at anvende de nye værktøjer.

Ved alle "en til en" møder mellem revisionschefen og medarbejderne drøftedes "Trusted Advisor" adfærd. På alle møder hvor jeg deltog som observatør, sparringspartner eller ved Taking Stock møder (statusmøder), var (er) mit fokus kontinuerligt på Trusted Advisor, og vanetænkning og uønsket adfærd bliver kommenteret.

På afdelingsmøder blev der sat fokus på gode erfaringer med anvendelsen af Trusted Advisor. Ligeledes drøftede vi oplevede udfordringer i forbindelse med revisionerne, var det vilkår eller problemer, og hvordan kunne vi løse problemerne med vores Trusted Advisor værktøjer. Vi tilpassede løbende vores arbejdsprogrammer i takt med, at vi opnåede erfaringer med konceptet. Alle medarbejdere fik personlige mål ved deres Medarbejder Udviklings Samtaler (MUS samtaler), som specifikt understøttede den adfærd, vi ønskede fremmet, og nogle helt konkrete tiltag der skulle måles på.

Ved hver afsluttet revisionsrapport bliver områdedirektør, operationel leder og de centrale medarbejdere anmodet om at besvare kortfattede spørgeskemaer, hvor en del af spørgsmålene var adfærdsrelaterede og andre proces- og produkt relaterede. Denne feedback er vigtig for os. Den reviderede oplever, at vi er interesseret i deres oplevelse af revisionen, og vi får et produkt, som vi kan bruge til at måle, om vi er på rette vej. Samtidig får vi en konkret temperatur og tilfredshedsmåling, som vi kan bruge i vores dialog med revisionsudvalget og synliggøre vores værdiskabelse for virksomheden.

Figur 2: ELFEC model



De positive resultater viste sig meget hurtigt. Bevidstheden om, at der ved enhver afsluttet revision anmodes om feedback, skaber et fokus på at gøre det bedst muligt overfor kunden. Det negative pres, der kan følge heraf, opvejes til fulde af den glæde, det er at få en god, konstruktiv og positiv feedback på sin indsats og en tilkendegivelse af, hvorvidt kunden oplever revisionen som værdiskabende. De resultater og kommentarer vi opnår via denne feedback anvendes også til at initiere nye forandringer.

Med brug af feedback fra spørgeskemaerne og drøftelserne med kunden, blev det meget hurtigt synligt og helt konkret, hvordan de reviderede oplevede situationen, men også resultaterne af møderne talte deres tydelige sprog. Vi var på rette vej og oplevede hurtigt, at de revideredes bekymringer ændredes til en åbenhed og glæde over, at andre (intern revision) kom og viste positiv interesse for deres områder og udfordringer, og de følte sig inkluderet i hele processen fra opstart til afrapportering.

Anbefalinger er nu blevet til løsnings tiltag

Et yderligere markant (og for nogle kontroversielt) tiltag var, at når der i forbindelse med en revision identificeres forhold, som gav anledning til udarbejdelse af observationer i revisionsrapporterne, så udarbejdede vi ikke længere anbefalinger hertil.

Når forholdet faktisk var bekræftet af de ansvarlige for området, så inkluderede vi dem og faciliterede en løsningsorienteret dialog med det formål, at de ansvarlige fandt den løsning, som var bedst for forretningen. Vores opgave var i den forbindelse at sikre, at løsningen adresserede problemet.

Som forberedelse til disse møder, har vi overvejet og drøftet, hvad vi anser som den bedste løsning, og den viden anvender vi i dialogen med de forretningsansvarlige for at trække løsningen i den "rigtige retning". Men formålet med ikke at "pådutte" forretningen vores anbefaling er at:

- forretningens viden dermed bringes bedre i spil
- sikre at løsningen bliver optimal og gennemførlig for organisationen,
- den involverer aktører fra samtlige af de forretningsområder, som ejer en del af problemet/processen, og ikke mindst, at
- forretningen tager ejerskab af problemet og dermed sikrer prioritering heraf.

Når revisionsrapporten færdiggøres, inkluderer den helt efter revisionsbestemmelser både en beskrivelse af det observerede, en risiko/mulighedsbeskrivelse og de aftalte løsnings tiltag til udbedring af forholdet, samt de ansvarlige og deadline for implementeringen.

Figur 3: Effekt af arbejdet med Trusted Advisor

Før TA	Efter TA	Effekt
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mødeindkaldelse pr. mail ▪ "Bedrevidende", "forudindtaget", hurtig problemløsning ▪ IR formulering af revisionsformål og scoping ▪ Ikke systematisk/løbende klient involvering ▪ Fokus på fortid og fejl ▪ IR formulering (diktering) af anbefalinger ▪ "Adfærd" var ikke et fast opfølgings-/evalueringspunkt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Telefon eller "uformelt besøg", invitation ("Engage") ▪ Åbenhed, nysgerrighed, lyttende, fokus på kunden ("Listen og Frame") ▪ Afstemning af revisionens formål og problemformulering med klient (one-pager) – åben for input ▪ Løbende/systematisk orientering om fremdrift, issues, deadlines mv. ▪ Fokus på fremtid og løsninger (Envision) ▪ Facilitering af løsnings tiltag udarbejdet af klient ▪ Taking stock, feedback, erfaringsudveksling, klient spørgeskemaer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tillidsopbygning, Afmystificering ▪ Tillidsopbygning, forståelse, åbenhed, samarbejde ▪ Buy-in, enighed, værdi, involvering ▪ Inkludering, samarbejde, ingen overraskelser ▪ Ikke "blame game" værdi, løsningsorienteret ▪ Ejerskab, enighed, relevans ▪ Italesættelse, læring, udvikling, forbedring - forankring

Det er min erfaring, at svagheder, som vi traditionelt har krævet afhjulpet ved at "give" anbefalinger, ofte har medført, at forretningen ikke har følt ejerskab for problemet, måske fordi vi ikke har været gode nok til at forklare risiciene. Når vi senere følger op på udbedringen af disse svagheder, er implementeringen af anbefalingen ofte blevet udskudt, ændret til noget andet, eller de ansvarlige tillægger ikke udførelsen af kontrollen værdi, fordi de ikke føler ejerskab herfor.

Konkrete ændringer og opnået effekt

Konkrete eksempler på, hvad vi gjorde før vores arbejde med Trusted Advisor, hvad vi har ændret det til, og hvilken effekt vi oplever det har, kan ses af **Figur 3** på foregående side.

Med vores nye tilgang føler de reviderede sig i meget høj grad positivt involveret, vi adresserer typisk et forhold, som de selv er interesseret i at få løst, og ofte selv har været med til at pege på, de kan se værdien af, at løsningen bliver gennemført (og problemet bliver afhjulpet), og de tager ejerskab herfor. Det er en win-win situation for virksomheden og for Intern revision.

Resultaterne

DSB Intern revision har i dag flyttet sig markant i såvel vores adfærd og måde at udføre revisionerne på, men i endnu højere grad i bevidstheden og opfattelsen hos såvel ledelsen som medarbejderne i DSB.

En positiv sideeffekt af vores Trusted Advisor koncept er, at vores tidsanvendelse har ændret sig. Jeg vil påstå, at vi samlet set er blevet mere tidseffektive, og vi anvender mere tid på reelt værdiskabende aktiviteter, og mindre tid på det der ikke er så værdiskabende i revisionsprocessen.

Vi oplever, at forretningen i højere grad end tidligere tager aktivt ejerskab af de problemer/observationer, som revisionerne har afdækket.

Vi oplever helt konkrete forandringer såsom, at medarbejdere og ledere i forretningen henvender sig til os, for at søge vores hjælp til at få løst et problem eller blot ønsker at delagtiggøre os i en situation, som bekymrer dem. Ledelsen har fået et klarere syn på, hvordan Intern revisions kompetencer kan bringes i spil på en mere værdiskabende måde.

Selvom vi refererer direkte til bestyrelsen/ revisionsudvalget, så er der en åben dialog med direktionen, som kan se fordelene i at anvende Intern revision til løsning af opgaverne.

En stor del af de revisionsopgaver vi løser i dag, er faktisk baseret på ønsker fra direktionen.

Værdiskabelsen er blevet langt mere synlig for såvel forretningen og ledelsen som for Intern revisions medarbejdere, og dermed er bevidstheden om, hvad en medarbejder i Intern revision egentlig er rejsende i, blevet mere klar.

Mindsettet i Intern revision er ændret og omstillingsvilligheden er øget. Der er tydeligere heltebilleder og en stærkere selvopfattelse. Adfærden er blevet mere kunde- og løsningsorienteret, fremfor fejlsøgende og påpegende.

Medarbejderne udviser høj grad af ansvarstagen og proaktivitet, og via tidlig involvering af kunden i problemformulering og problemløsning sikrer vi en god co-creation med kunden.

Vi overlevede den brændende platform, og fik flyttet os over på en ny platform, hvor vi i dag nyder stor anerkendelse og tillid hos såvel revisionsudvalg, bestyrelse, direktion og de forskellige ledelsesniveauer og medarbejderne.

Tilliden blev vundet, men den skal kontinuerligt dyrkes for at blive fastholdt.



IIA Practice Guide "Formulating and Expressing Internal Audit Opinions"



Morten Bendtsen, Koncernrevisionschef, PFA Pension



Thomas Nygaard, Director, Deloitte

Indledning

En afgørende komponent i værdiskabende revision er, at revisor udtrykker sin uafhængig og objektive vurdering af fx det interne kontrolsystem, regeloverholdelse eller interne kontroller i en hovedproces fx HR.

IIA har udstedt en praktisk vejledning i marts 2009, som giver vejledning til revisor, når der skal afgives en konklusion om et givet emne. Indhold i vejledning er:

1. Planning the expression of an opinion
 - 1.1 Expressing an opinion
 - 1.2 Scope of opinions
 - 1.3 Establishing suitable criteria for the opinion
2. Scope of work
 - 2.1 Evaluation of results
3. Use of grades in expressing an opinion
 - 3.1 Use of negative (limited) assurance opinions and informal" opinions
 - 3.2 Reliance on the work of others when supporting an opinion
 - 3.3 Guidance from regulators and other standard setters
 - 3.4 Other legal considerations

Macro- og Micro-niveau

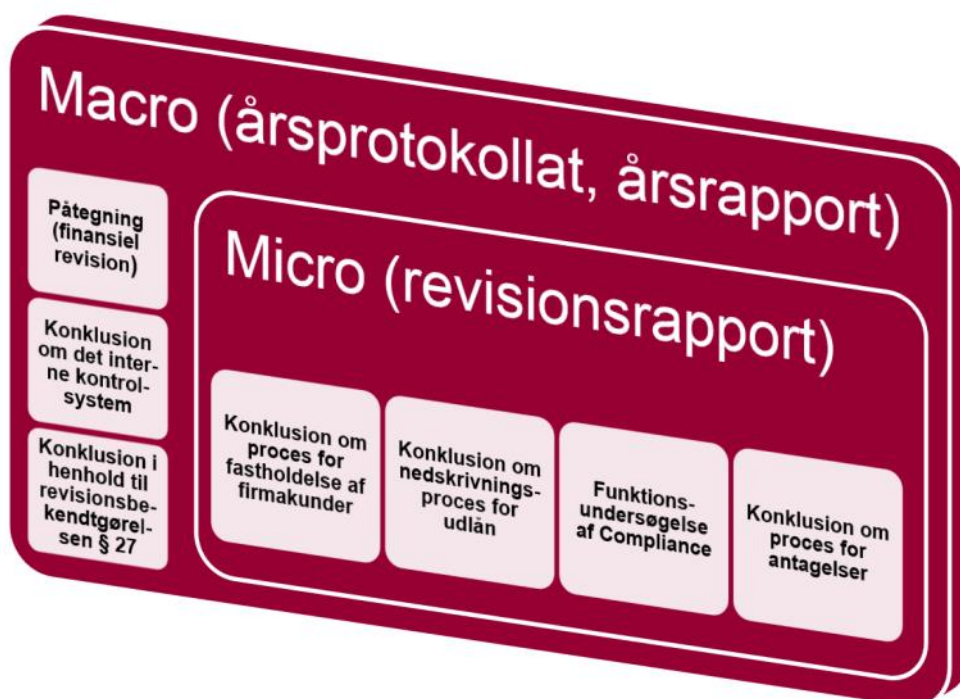
Revisor bør både i planlægningsfasen, rapporterings- og konklusionsfasen overveje de unikke forskelle der er mellem Macro- og Micro-konklusioner.

Macro-konklusioner er samlede, ofte årlige, konklusioner for hele virksomheden, hele regnskabet eller det samlede interne kontrolsystem.

Micro-konklusioner er konklusioner på delområder, ofte afgivet som del af den løbende revision.

Sammenhæng mellem de to kan illustreres som i **Figur 1**.

Figur 1: Sammenhæng mellem Macro- og Micro-konklusioner



Referenceramme

Revisor skal sikre, at der er etableret en referenceramme for afgivelse af konklusioner på de to niveauer.

I praksis skal der være principper for konsolidering af resultaterne på Micro-niveau og dermed et objektivt grundlag for konklusionen på Macro-niveau.

På Macro-niveau kan man fx starte med en matematisk tilgang baseret på antal rapporter og deres individuelle konklusioner, herunder antal revisionsanbefalinger og deres prioritering.

Udover den matematiske tilgang bør revisor også inddrage følgende forhold:

- Hvor væsentlige er de enkelte områder og dermed skal der foretages en vægtning af enkelte eller flere Micro konklusioner
- Er der tale om et eller flere områder hvor bestyrelsens appetit er overskredet, fx et ønske om lav risiko på informationssikkerhedsområdet
- Er der forhold der går igen på tværs af de enkelte Micro konklusioner, fx manglende forretningsgange og svagheder i 2LoD funktioner.

Revisor skal således sikre, at konklusionen ikke blot bliver en passiv matematisk tilgang.

I PFA arbejder vi med følgende graduering på Macro-niveau:

1. Meget tilfredsstillende	Betryggende
2. Tilfredsstillende	
3. Acceptabelt	
4. Mindre tilfredsstillende	Ikke betryggende
5. Ikke tilfredsstillende	

Formålet er, at fremkomme med en vurdering af det interne kontrolsystem og sker over en femskala. Ligeledes oplyses graduering i forhold til Finanstilsynets skala (betryggende – ikke betryggende).

På Micro niveau bør der være en referenceramme for vurdering og afgivelse af konklusion på et delområde.

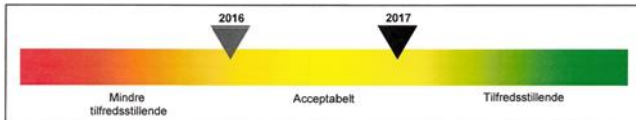
I PFA anvendes samme graduering som på Macro-niveau. Herved er kommunikationen af konklusioner og referenceramme mere klar og transparent, fx i forhold til revisionsudvalg og bestyrelse - Se **Figur 2**.

For at sikre en vis ensartethed i vurderingerne er graduering støttet af en matematisk tilgang baseret på antal revisionsanbefalinger og deres prioritering - se **Figur 3** på næste side.

Figur 2: Graduering på Macro niveau

Ratingskala	Observationer	Definition
		<p>Det interne kontrolsystem har til formål at sikre, at</p> <ul style="list-style-type: none"> - værdier beskyttes, ressourcer anvendes effektivt og forretningsmæssige mål opfyldes (Operations), - gældende love og regler overholdes (Compliance), - risici påtages på et bevidst og oplyst grundlag (Risikostyring), - transaktioner og bogføring er retvisende og anvendelige til intern og ekstern rapportering (Regnskabsmæssig praksis), - udarbejdelse af intern og ekstern rapportering er underlagt intern kontrol (Rapportering), - virksomheden har en passende organisering med klart definerede ansvarsområder, opgaver, beføjelser og referencelinjer, samt de fornødne ressourcer og kompetencer, så opgaver kan løses betryggende (Organisering og ansvarsfordeling), - der er klare retningslinjer, forretningsgange og politikker for virksomhedens drift m.v., herunder at der føres kontrol med alle væsentlige risikobehæftede opgaver, mandater og beføjelser (Administrativ praksis). <p>Det interne kontrolsystem består af følgende elementer</p> <ul style="list-style-type: none"> - forretningsmodel og fastlæggelse af målsætning, - risikovurderingsproces, - informationssystem, inkl. tilknyttede forretningsprocesser, som er relevante for rapportering og kommunikation, - interne kontrolaktiviteter, - overvågning af kontroller, - kontrolmiljø.
Meget tilfredsstillende	Der er ingen eller få prioritet 3 observationer.	Anses for at være fuldt effektiv.
Tilfredsstillende	Der er enkelte prioritet 2 eller 3 observationer.	Anses for tilfredsstillende. Observationer afspejler mindre svagheder. Observationernes relative risiko anses generelt for lav eller moderat.
Acceptabel	Der er flere prioritet 2 og prioritet 3 observationer.	Anses for acceptabel. Observationer afspejler svagheder af moderat karakter. Observationernes relative risiko anses generelt for moderat, men vil kunne forværres, hvis den ikke korrigeres.
Mindre tilfredsstillende	Der er enkelte prioritet 1 og prioritet 2 observationer.	Anses for mindre tilfredsstillende. Observationer afspejler betydelige svagheder eller andre forhold, som er mindre tilfredsstillende. Observationernes relative risiko anses generelt for moderat til høj, og hvis observationerne ikke rettes omgående, kan de udsætte virksomheden for betydelig risiko.
Ikke tilfredsstillende	Der er flere prioritet 1 og prioritet 2 observationer.	Anses for utilfredsstillende. Observationerne afspejler betydelige svagheder eller andre ikke tilfredsstillende forhold. Observationerne afspejler udtalte svagheder, som vil kunne resultere i indgriben udefra. Risikoen ved observationerne anses generelt for høj og alvorlig og udsætter virksomheden for betydelig risiko.

Det anbefales også, at konklusioner inkluderer information om retningen siden sidste revision. På Micro-niveau anvender vi i PFA et skydelærred til at vise dette:



Alle revisioner på delområder med graduering 4. og 5. medtages i protokollat til bestyrelsen og med en detaljeret beskrivelse af observationer og anbefalinger. Disse omfatter både prioritet 1. og prioritet 2. forhold. Bestyrelsen får på denne måde et bredt indblik i grundlaget for konklusionen.

Øvrige konklusioner afgives overfor bestyrelsen i listeform.

Etablering af kriterier for revisors vurdering

Det fremgår af vejledningen, at intern revision skal have fastsat "relevante" kriterier for deres vurdering. Relevante kriterier tilpasses den enkelte organisation og baseres på risikoappetit samt forventninger til effektiviteten af de interne kontroller. Tilsvarende anbefaler vejledningen, at der tages udgangspunkt i et etableret kontrolrammeverk, f.eks. COSO.

Formålet med disse kriterier er, at sikre en objektiv og kontinuerlig vurdering af de enkelte processer revideret af intern revision med henblik på at give en ensartet vurdering til ledelsen.

Udvikling og trends i intern revisions rapporter

Udviklingen indenfor intern revisions rapportering går for tiden i retning af, at intern revisions rapporter skal bibringe ledelsen langt flere oplysninger, end de gjorde tidligere. Det er ikke længere tilstrækkeligt for intern revision at komme med en liste over kontrolsvagheder, som ledelsen skal adressere. Krav fra ledelse og andre interessenter er, at intern revisions rapporter i større omfang skal bringe nyt til overfladen og komme med input til, hvordan virksomheden kan blive mere effektiv inden for risikostyring samt øge kontrolbevidstheden.

Deloitte's undersøgelser af Revisionschefer fra 2017 viste i høj grad, at der er en tiltagende forventning til intern revision og deres rapporter. Ledelsen står i stigende grad og mangler en generel forståelse af, hvilken værdi intern revision bringer.

Medarbejderne i intern revision klager i stigende omfang over, at selve rapportskrivningen primært fokuserer på rapport templates og genskrivning af standarder fremfor

Figur 3: Oversigt over væsentlige observationer og anbefalinger

1: Dette er et alvorligt problem i det interne kontrolsystem, som kan medføre:

- alvorlig overtrædelse af virksomhedsstrategier, politikker, værdier og kvalitetsmål for aktiviteter og processer;
- betydelige økonomiske tab, muligvis sammen med andre svagheder i kontrolmiljøet i den organisatoriske enhed; som revideres;
- manglende risikovurderingsproces, styring og overblik over risici der påtages;
- manglende interne kontrol af væsentlige risikobehæftede opgaver;
- betydelige fejl i transaktioner/bogføring;
- alvorlig skade på omdømmet og/eller;
- overtrædelse og/eller utilstrækkelig implementering af gældende love og regler.

Kræver omgående behandling fra koncernledelsens side. Protokolles til bestyrelsen.

2: Dette er et problem i det interne kontrolsystem, som kan føre til:

- mangler i overholdelse af kvalitetsmål for aktiviteter og processer;
- moderate økonomiske tab;
- svagheder i risikovurderingsproces og intern kontrol;
- unøjagtigheder i transaktioner/bogføring;
- skade på omdømmet;
- utilstrækkelig implementering af gældende love og regler.

Rettidig behandling fra ledelsens side er påkrævet.

3: Dette er et problem, hvis løsning vil føre til generelle forbedringer af kvaliteten og/eller effektiviteten i den reviderede proces.

Rutinemæssig behandling fra ledelsens side.

fokus på det vigtige – nemlig en vurdering af selve området som er revideret. Samtidig efterspørger revisionskomiteer i stigende omfang en vurdering af, hvordan virksomhedskulturen er og hvordan virksomhedens risikostyring er i sammenligning med konkurrenter.

Trends på Micro niveau

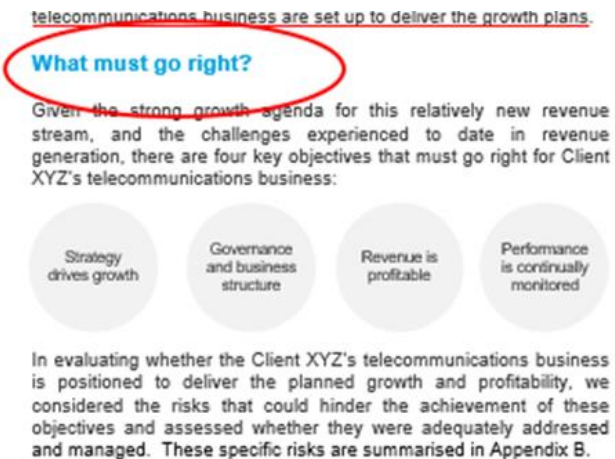
Med det udgangspunkt har Deloitte set på, hvordan intern revisions vurderinger kan gøres mere målrettede og er kommet frem til følgende kritiske succesfaktorer:

Ændringer i intern revisions rapporter

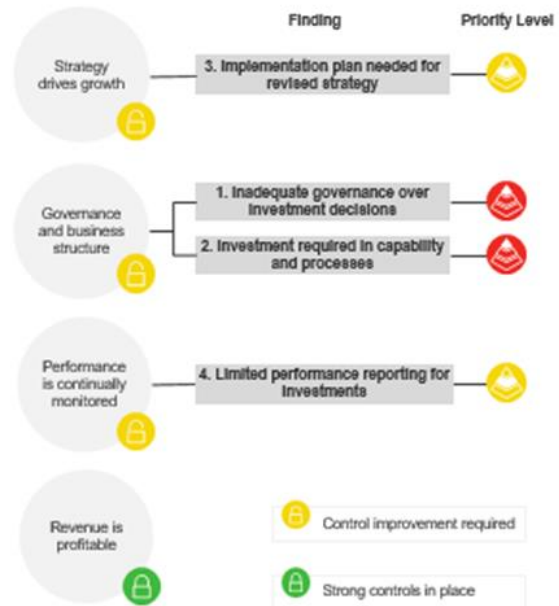


Hvad betyder det så for intern revisions vurderinger i praksis? Ser vi på Micro-niveau betyder det, at det ikke længere er tilstrækkeligt at påvise kontrol svagheder. I stedet skal der fokus på at sætte det i perspektiv og at sikre ledelsen og andre interessenter forståelse af, hvad der er de vigtigste succesfaktorer inden for det reviderede område.

Eksempel på hvordan det kan indarbejdes i executive summary ses nedenfor:



Der skal selvfølgelig fortsat gives en samlet vurdering af det reviderede område ligesom det er tilfældet i PFA. Globalt ses, at denne vurdering, udover en samlet vurdering, i større omfang nedbrydes på de enkelte strategiske mål:



Samtidig er der øget fokus på at præsentere, hvorfor de enkelte observationer vurderes vigtige at rapportere bl.a. hvad det betyder i forhold til opnåelse af strategiske mål, ikke blot i form af opstilling af den tilhørende risiko, men med specifik oplysning om, hvorfor det er vigtigt at få justeret kontroller / processer.

En anden trend indenfor intern revisions rapportering er en mere "løs" rapportering vedrørende væsentlige forhold. Her tænkes ikke på revisionsbemærkninger, men kan eksempelvis være i forhold til performance, påtænkte ændringer som kan have indvirkning på kontrolmiljøet, benchmarking mod konkurrenter, vurdering af kulturen i de(n) reviderede enhed(er) samt ledelsens fokus på nye / ændrede risici. Alle er oplysninger, som kan bibringe ledelsen med nye indtryk af organisationen og dens kontrolbevidsthed.

Dette stiller naturligvis øgede krav til intern revisions forståelse af organisationen, kendskab til virksomhedsledelse og omverdenens forventninger, men kan samtidig være med til at positionere intern revision i endnu højere grad som en strategisk partner til ledelsen.

Trends på Macro-niveau

Ovenstående udvikling på Micro-niveau stiller også krav til, at intern revisions rapportering på Macro-niveau i større grad bibringer revisionsudvalg og bestyrelse med

oplysninger om mere end status på revisionsplan, kritiske bemærkninger rejst siden sidste møde og status på implementering af ledelsens handlingsplaner. Disse emner skal selvfølgelig stadig være der, men vi ser derudover et øget krav om indsigt og vurdering af organisation og ledelse fra revisionsudvalg.

Emner som vurdering af kulturen i organisationen, ledelsens fokus på kritiske succesfaktorer i forhold til opnåelse af strategiske mål, risikostyring samt benchmarking i forhold til konkurrenter bliver i stadig større grad efterspurgt hos intern revision. Det er i den sammenhæng vigtigt, at intern revision er i stand til at levere dette. Det kan i nogen grad baseres på en sammenvægning af resultater fra de enkelte revisioner udført, men bør også tage udgangspunkt i egentlige undersøgelser af kulturen blandt medarbejdere og ledere. Intern revision kan med fordel udvikle værktøjer til at foretage sådanne temperaturmålinger løbende.

Afslutning

Der ligger en forventning til intern revision om, at de løbende vurderer kontrolmiljø og risikostyring i de processer, som de reviderer, og at de leverer denne vurdering til ledelsen.

Dertil kommer en løbende rapportering til revisionskomite og bestyrelse baseret på trends i de foretagne revisioner, med henblik på løbende at give bestyrelsen en forståelse af kontrolmiljøet.

I vejledningen kommer IIA dog med en væsentlig advarsel til den interne revisor:

In the absence of such principles, it is recommended that internal audit should not render an opinion, since there is no frame of reference to objectively support the internal auditor's conclusion.

Det må forventes, at kravene til interne revisionserklæringer øges inden for den nærmeste årrække i lighed med trends fra udlandet. Intern revision bør derfor allerede nu begynde at overveje, hvordan de aktivt kan påvirke organisationen og revisionsudvalg til at efterspørge disse oplysninger, og hvordan sådanne oplysninger bedst kan tilvejebringes.



Auditing What Matters - Internal auditors can add value by selecting audits that contribute to achievement of strategic objectives.

Article by Jane Seago. Jane Seago is a business and technical writer in Tulsa, Oklahoma.

This article was reprinted with permission from the February 2017 issue of Internal Auditor, published by The Institute of Internal Auditors, Inc., www.theiia.org.

Organizations exist to provide value for their stakeholders, and increasing that value requires businesses to accept appropriate risks. But which risks? And how much uncertainty is too much? To make those decisions, management must evaluate and balance growth opportunities, goals, related risks, and effective deployment of resources, while never taking their eyes off the strategy and enterprise objectives.

Clearly, internal audit has an important role to play in this process. Yet some internal auditors are torn between performing traditional internal audit activities — the time-honored “tick and tie” procedures — and activities that contribute more directly to value creation. “Both those activities are important,” says Larry Baker, a senior leader in internal audit, enterprise risk management, and strategic planning in Oklahoma City. “Even when management is convinced the organization is doing everything possible to ensure that a process is working effectively, internal audit still needs to do an independent audit of the controls that make management feel so comfortable.”

However, in any business, time and resources are limited, and internal auditors who wish to serve as trusted advisors to the organization must ensure their efforts provide maximum return on investment. Priorities must be set. For some internal auditors, the act of prioritization may necessitate a fresh look at what matters most to the business.

IDENTIFYING THE “RIGHT” RISKS

Bill Watts, partner at Crowe Horwath in Columbus, Ohio, recalls a time more than a decade ago when the approach to determining what to audit was not as thoughtful as it is today. Audits tended to be very structured and repeatable. Then came the U.S. Sarbanes-Oxley Act of 2002, which indirectly caused companies to re-examine their control structures and how to improve controls, leading to evolution in other areas. “Internal auditors today

must think more broadly, across the enterprise,” he notes. “Where is the company strategy focused, what are the major initiatives, and where is the money being spent? Those answers tell you what’s important to the entity, and that’s where internal audit should focus.”

There is yet another question that can help internal audit identify the “right” risks to address, says Brad Ames, internal audit director for Hewlett Packard Enterprise in Palo Alto, Calif.: Who is accountable for a specific strategy? “Once you know that, you can build an authentic relationship with them and make them your stakeholders,” he explains. “Ask them what they see that would inhibit them from accomplishing their strategic objectives. Begin the risk discussion, always establishing visibility into risk so they don’t overvalue or fear it. Determine in advance how the partnership will accelerate business strategy. This context will help them feel more confident about the risk, making them less likely to allow it to cause them to undercommit to the strategy.”

In most organizations, one of the areas of focus will involve technology. All businesses must learn how to optimize the use of technology — not only in any technology-enabled products and services they offer to customers, but also in their own internal business processes for greater efficiencies and effectiveness. Many organizations’ strategies include specific objectives related to technology, a clear signal that internal audit must focus on it as well in Ames’ words, “presenting itself as relevant to strategy.”

It is also important for internal auditors to recognize that, even as they raise their focus on strategic initiatives, they must maintain many customary audit activities, such as looking at segregation of duties, fraud potential, regulatory compliance, and transactions. However, Ames points out, even the traditional audit activities can and should “move toward strategy.”

THE RISK CONNECTION

The upcoming revision of The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission’s (COSO’s) *Enterprise Risk Management—Integrated Framework*, scheduled for release in early 2017, describes an enterprise risk management (ERM) program that is highly interrelated with controls. Whether internal auditors use COSO ERM to guide their risk-driven strategic activities, or build their own frameworks based on its precepts and shaped by experience and common sense, Watts warns against “cherry-picking activities” from the framework. Focusing only on certain parts of a framework while ignoring others is likely to hinder generating full benefit from the process, perhaps even missing opportunities. Taking

a broader, holistic view that aligns the organization's ERM program with strategy facilitates internal audit's understanding of the strategy itself and its role in the major initiatives the business deems critical to accomplish the strategy.

This is not to say that an internal audit focus on organizational objectives, as outlined in the strategy, automatically improves ERM within the organization. "Hopefully it does, but it's far from given," says Charlotta Löfstrand Hjelm, chief internal auditor at Lansforsakringar AB in Stockholm. "If there is no objective, there is no risk. The important thing is to show where value is created and how it can be affected by certain unwanted events — or enhanced, if we can articulate how to capture this." Showing how goals affect value and risk in other areas can be helpful, as can positioning objectives as the link between the audit plan — including consulting and advisory activities, not only assurance audits — and the different plans from the organization, such as strategic plans, business plans, and risk reports.

Auditors tend to be good at using a risk-focused approach. In fact, Ames speculates that management tends to perceive internal audit as being all about compliance or risk. In his view, a risk-based approach is "our foundation," but internal auditors should be more focused on increasing value to the business, positioning internal audit as partners in strategy.

THE NEED FOR SPEED

A phrase often used to characterize one aspect of the relationship between internal audit and risk management is that internal auditors must "audit at the speed of risk." In today's business environment, types of risk, likelihood of occurrence, and degrees of impact change almost daily. If internal audit is focused on supporting strategic objectives, and if a key factor in accomplishing those objectives is understanding the risk surrounding them, then the speed at which internal audit can identify and act on risk is important. Internal auditors must find ways to remain informed and take proactive measures.

MAKING A CASE FOR A MORE STRATEGIC APPROACH

Internal auditors can make inroads into altering their organization's culture to accept a more strategic approach to internal auditing. Here are techniques the audit leaders interviewed for this article recommend to lay the groundwork and prove the department's readiness:

- >> **Even while performing traditional internal audit activities, have the courage to step outside the norm occasionally.** Be sure to communicate the positive results of the "experimentation" and the ways it benefited the organization. Use that win to build the next one.
- >> **Take the "journey begins with a single step" approach and start by making one small adjustment.** Then, when the time is right, make another. The key is to take each step with the firm intent of going on the whole journey.
- >> **Spend more time talking to customers and listen carefully to their responses.** If you are doing a traditional activity such as matching invoices, spend an hour talking to the people who process the invoices. It's often possible to learn more from hearing than seeing, and that knowledge, which may uncover previously unknown issues or opportunities, can help you build a case for expanding internal audit's role.
- >> **Polish your soft skills.** Those who can ask good questions, establish relationships (within the bounds of independence and objectivity), listen carefully, and summarize succinctly are generally more effective in uncovering truths — and in building compelling business cases for desired outcomes based on those truths.
- >> **Arm yourself with expertise before acting.** In today's environment, there is a lot of pressure to do more with less, add value, and show productivity. This may cause internal auditors to jump into activities they don't fully understand. Don't make that mistake. Be prepared. Perform research, get training, and ask experts to help you where needed. If you are given a chance to try something new, the odds of getting a second chance will depend on doing the first one well.
- >> **Don't fear failure.** Not every effort will be a success, but that can't be a reason to give up. Develop your resilience by learning from failure and moving on.

Lisa Lee, vice president, Audit at Google Inc. in Mountain View, Calif., says in a fast-paced environment, the key for internal auditors to add value is to communicate concerns quickly. "Where it makes sense, engaging early with process owners to conduct risk assessments and assess control design effectiveness will help provide clarity on the highest risks that need to be managed," she explains. Moreover, she says, "Assessing the maturity of controls can help provide meaningful information, as manual or detective type controls may be appropriate when a process or product is first launched, but as the process or product matures and scales, so should controls." Using a maturity model, such as a scale from 0 (indicating a nonexistent control) to 5 (indicating an optimized control), can be helpful in instances where there may be a need for more robust controls.

The traditional approach of having an annual audit plan may not mesh well with the speed of today's business. Internal auditors may struggle to adhere to the plan while also trying to accommodate constant change and ensure focus remains on the most critical risks. Lee notes that at Google, internal audit maintains a running list of initiatives and commits to a quarterly audit plan based on addressing the current high risks.

GETTING BUY-IN

Making changes to the way internal audit operates may not always be welcomed with open arms. In some organizations or industries, long-established cultures and beliefs may not lend themselves to change—at least, not easily or quickly. If traditional internal auditing is the organization's expectation, the audit department must

FROM CRITICAL OBJECTIVES TO CRITICAL RISKS

Critical objectives often have critical risks. Knowing how to identify those risks, prioritize them, and develop mitigation plans can help internal audit focus its efforts on value-producing activities for the organization. The following process, described by Larry Baker, has been in use at his previous employer, Devon Energy Corp., for many years. Each step is facilitated by internal audit.

STEP 1 IDENTIFY AND DEFINE THE RISKS

- >> Based on their understanding of the organization's strategic objectives, opportunities, and related risks, senior executives and other management identify major risk areas most important to the company. At Devon, this tends to be approximately 20 risk areas.
- >> Each risk area's leader defines the risk, details the scope, and identifies two to four inherent risks in that area. The resulting list encompasses between 50 and 60 inherent risks.

- >> Employees who are knowledgeable about those inherent risks identify factors that drive each inherent risk (control weaknesses), the ERM activities in place to manage the risk (controls), and gaps or opportunities for improvement. They then develop recommendations for how to better manage the risk as needed.

STEP 2 RATE THE RISKS

- >> Each year, the board, executives, and other management complete a survey on the 20 risk areas. They rate each in four categories: probability, velocity, readiness, and financial impact. Devon's

- survey is fundamentally the same each year, which enables the company to compare results and trends.

STEP 3 ADDRESS RISK IN DETAIL

- >> Every quarter, a cross-functional group of vice presidents for three of the 20 risk areas is brought together for a two-hour workshop to focus on the inherent risks for those three areas. The group votes on how effectively the risk is being managed and how effectively it should be managed, then examines the gap between the two results. The

- gaps are discussed in order of size, largest gaps first.

- >> The focus is on determining whether there is anything the company should be doing that it isn't doing, or if any new risks are emerging.

It takes approximately 18 months to cover all 20 areas. Internal audit uses these results to identify any new information or changes that need further examination. Significant changes often relate to areas most critical to the organization and, therefore, guide internal audit's effort in valuable, strategic, and risk-driven directions.

continue to perform it as effectively as possible, making sure to contribute value and communicate that value regularly (see “Making a Case for a More Strategic Approach” on page 23).

Lee says she believes in letting the work speak for itself. “Management appreciates receiving relevant and timely information,” she explains. “If internal audit can provide information that will help executives do their job better or help them achieve their goals, then buy-in isn’t a problem because they see value in internal audit’s work.”

But what if it is internal audit’s own leadership that needs to be convinced of the value of a more strategic approach to internal auditing? According to Ames, “It’s difficult for audit departments to break through from a routine, traditional approach to a more optimized, innovative view without support from the leadership in the audit department, itself. You might have a few who reach those levels, but never the whole department. And internal audit won’t become a partner in the strategy.”

The CAE is the linchpin. When risk is discussed in the organization, the CAE must step up to highlight the need for a strategic approach and explain the audit committee’s mission. If the mission described in that explanation is focused only on protecting, the opportunities for enhancement may be limited. The opportunities are even more limited if the CAE chooses not to listen to his or her internal auditors’ suggestions for how they can contribute more value to the organization. “Then perhaps it is time for the CAE to move on to another position,” Hjelm suggests, while also admitting, “This is, of course, easy to say, but hard to do.”

A VALUE-PRODUCING PROPOSITION

Regardless of where in the organizational chart minds need to be changed, those internal auditors who understand that expanding their efforts across the organization’s value chain can help the department deliver increased risk coverage, cost savings, and measurable value to the business must carry the flag. And, in fact, that advocacy can play a key role in reaching the career goal many internal auditors set for themselves: becoming a trusted advisor. Hjelm explains that when risk turns to value, assurance also transforms to insight — a transformation expected of a trusted advisor. She counsels, “The audit report is not the main result of our work. The main result becomes our identification and description of what consequence a risk or a combination of risks has. Internal auditors’ understanding, knowledge, and ability to communicate in business language can help the board and C-suite focus on ‘hot’ areas.”

Focusing internal audit’s activity on the strategic objectives that matter most to the organization is a value-producing proposition. And, in fact, while it is a topic of attention now, it may not be an entirely new concept. Perhaps it is, instead, a matter of recommitting to basic, long-held beliefs that may have slipped out of view for a time, in the rush of checking items off the daily to-do list. Baker notes, “We sometimes forget that our whole life in internal audit has involved objectives, risk, and controls. Sometimes we focus more on controls, other times we zero in on risk. But objectives have always been there. And if we don’t assess risk and controls with objectives in mind, why do it?”

Call for assistance with the new IIA strategy!

Dear IIA member,

The Danish Chapter of IIA has been working with a new strategy that will be launched in the beginning of 2018. The strategy has been defined with four streams and examples of objectives that will be the foundation for the Chapter towards 2020. However, since it is a member organization, the Board of Directors encourage every member in IIA to contribute with their input, ideas and actions to realize the full potential and output of the strategy.

Therefore, you will find a [form at iia.dk](http://form.at.iaa.dk), where every member is welcome to sign-up for contributing to the execution of the strategy. Any contribution, is welcome!





Betydningen af samarbejde mellem Intern og Ekstern Revision – en live case i at skabe værdi sammen



Mette Andersen, Senior Manager, Group Internal Audit, Danske Bank



Michael Thorø Larsen, Partner, Deloitte

Baggrund for artiklen

På IIA's forsikringsdag i maj 2017 afholdt vi et oplæg vedrørende samarbejde mellem intern og ekstern revision. Formålet var at give perspektiver på, hvordan det er muligt at kombinere den operationelle og finansielle revision, således kunden oplever en samarbejdende enhed og ikke to selvstændige revisioner. Nedenstående artikel har til formål at give inspiration i forhold til at løse den problemstilling, at forretningen har begrænsede ressourcer til rådighed samtidig med, at forskellige parter (f.eks. moderselskabet, compliance, risikostyring, intern og ekstern revision) på forskellig vis stiller krav til interne kontroller, dokumentation mv. – og dermed trækker ressourcer væk fra den daglige drift.

Samarbejdscasen – baggrund

Til og med 2014 forestod Danicas interne revision (GIA) både den finansielle, operationelle og compliance-revision af selskabet. Fra 2015 ændrede Revisionskomitéen GIA's mandat, således at GIA fremadrettet skulle stå for operationel, compliance og den finansielle it-revision, mens GIA overdrog den resterende del af den finansielle revision til ekstern revision. På samme tidspunkt skiftede Danica ekstern revisor til Deloitte.

Hvad betød det så? Danica kendte GIA, men hvad betød det, at man nu havde et operationelt scope i revisionerne? Og hvad blev den praktiske betydning nu for Danica – og hvad er forskellene på operationel og finansiell revision?

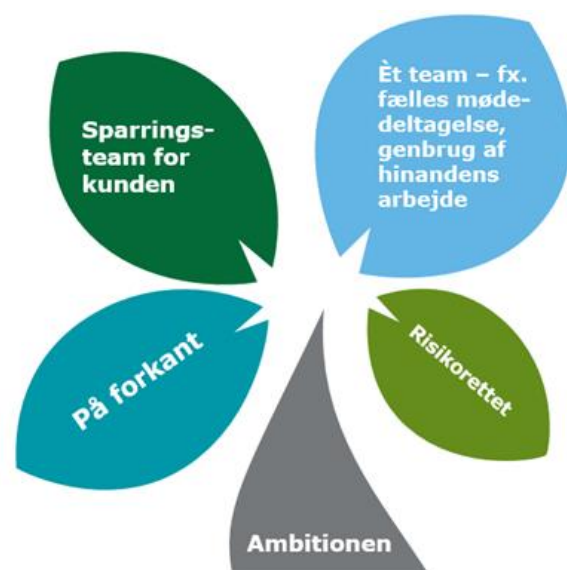
Den ændrede arbejdsdeling betød, at GIA fokuserede på at gennemføre sin revisionsplan med et 100% operationelt/compliance scope og således ikke at berøre de finansielle processer, mens Deloitte havde fokus på finansielle kontroller i forbindelse med aflæggelse af årsregnskabet.

Som en del af samarbejdet og via møder, videndeling mv. oplevede GIA og Deloitte, at der var synergi mellem den operationelle og den finansielle revision, men også at der var teoretiske såvel som praktiske udfordringer, der skulle håndteres, eksempelvis:

- Når transaktionskæder testes fra et operationelt perspektiv, er risikobilledet ikke nødvendigvis fuldstændigt i forhold til den finansielle revision – hvordan skulle dette håndteres uden at Danica oplevede "dobbel revision"?
- Hvordan sikres det, at interne kontroller blev testet ens, uanset formålet – og hvordan blev vores samarbejde synliggjort over for Danica?
- Hvordan kan operationel revision anvendes i den finansielle revision, når kontrollerne testes efter et rotationsprincip, som er anderledes end påkrævet i ISA'erne?

Værdiskabende revision – ambition og fælles målbillede

Vi erfarede hurtigt, at der var behov for intensiv kommunikation til Danica og for et endnu tættere samarbejde mellem intern og ekstern revision for at blive oplevet som værdiskabende – og med henblik på at sikre, at Danica forstod forskelle og ligheder mellem den operationelle og finansielle revision. En fælles ambition og ønske til samarbejdet mellem GIA og Deloitte blev stillet op med et mål om at arbejde hen imod at blive opfattet som værdiskabende:



For at kunne opfylde denne ambition, indså vi, at der var behov for at vi investerede en betydelig mængde tid i at opnå et indgående kendskab til hinandens revisionsplaner, herunder særligt forskelle og ligheder i risikobilledet samt områder, som var dækket af begge parter. Herudover var der en fælles opgave i at få dette kommunikeret til de forskellige interessenter i Danica. I **Figur 1** er oplistet de væsentligste emner, som vi fokuserede på at afklare, herunder

- et fælles syn på hvad kontrol- og substansrevision er
- hvad der skal til for, at en kontrol er designet korrekt – både inden for operationel og finansiell revision
- hvordan Design & Implementering / Operationel Effektivitet-test foretages, og hvordan revisionen heraf bør dokumenteres, således at begge parter er i stand til anvende arbejdet direkte som dokumentation mv.

Baseret på den øgede indsigt i hinandens opgaver aftalte vi, hvilke specifikke processer, kontroller mv. (særligt dem med både finansiell og operationel islæt), hvor det især var vigtigt, at vi præsenterede os som ét team. Inden for disse områder var det særlig vigtigt, at kommunikationen til Danica var ensartet, hvad enten den kom fra GIA eller Deloitte.

Vi identificerede herudover også en nogle områder, hvor der lå en række udfordringer i forhold til GIA's kommisso-

rium givet af Revisionskomitéen, GIA's revisionsmetodik og GIA's henholdsvis Deloitte's fortolkning af kravene i de internationale revisionsstandarder (ISA'erne) - se **Figur 2** på næste side.

Via ovenstående havde vi nu etableret et fælles "revisionslandkort" som vi kunne bruge til at kommunikere med Danica og var med til at sikre, at vi talte samme sprog og gav samme budskaber.

På baggrund af ovenstående proces kunne vi i højere grad demonstrere og forklare, hvor der var synergier mellem vores indsatsområder – og hvor der var områder, som baseret på risikobilledet havde et særligt operationelt eller finansielt fokus.

Succesfuldt samarbejde – hvor står vi i dag?

Den ændrede arbejdsdeling har været en rejse for alle parter, og vi arbejder fortsat på at gøre revisionen endnu mere værdiskabende, herunder sikre, at relevante interessenter forstår og er enige i risikobilledet – både fra et operationelt og et finansielt perspektiv. Vi har fokus på at fremstå som en enhed over for Danica – og belært af vores erfaringer bruges der langt mere tid end antaget på at diskutere og kommunikere risikobilledet samt planlagte revisionshandlinger.

Figur 1: Fokus på væsentlige emner



Figur 2: Identifikation af områder med udfordringer

Operational Revision	Finansiel Revision	Udfordring/løsning
<ul style="list-style-type: none"> • Revisor definerer selv scope og periode på en revision; revisionen omfatter ikke nødvendigvis alle kontroller (eller alle finansielle kontroller) i en transaktionskæde eller regnskabsåret. • Mulig rotation af ikke-væsentlige/risikofyldte processer/delprocesser/nøglekontroller over en 3-5-årig periode. • Krav til dokumentation af kontroltest er ikke reguleret og GIA har derfor udviklet egen metode herfor. • Operationel revision stiller større krav til kvaliteten af kontroller end den finansielle revision⁽¹⁾. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle væsentlige revisionsmål inden for en finansiell transaktionskæde skal afdækkes inden for regnskabsåret. • ISA'erne kræver årlig test af design & implementering (D&I), mens operationel effektivitet (OE) kan roteres i op til 3 år. • ISA'erne vejleder ift. dokumentation af kontroltest. Deloitte har interne standarder herfor der skal følges. • Hvis GIA "fejler" for mange finansielle kontroller pga. operationelle overvejelser, bliver antallet af substanshandlinger omfattende. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation om præcist scope på de enkelte operationelle revisioner; Udarbejdelse af fælles oversigt, hvor kontrollerne er oplyst og fordelt (hvem tester hvad); Koordinering med kunden omkring skæringsfaldet hvis begge parter foretager revision inden for området. • Aftale om hvem der foretager årlig test af D&I samt test af OE incl. hvem der følger op på at OE har fungeret hele regnskabsåret. • Enighed om fælles skabelon for dokumentation, der tilfredsstiller begge parter behov. • Forventningsafstemning hvor GIA kan teste finansielle kontroller der operationelt ville have fejlet; Kommunikation til forretningen

Ville vi gøre noget anderledes, hvis vi stod i samme situation og skulle starte fra 0 igen? Ja, vi ville både internt og over for Danica have brugt langt mere tid på at kommunikere paradigmeskiftet, således at alle forstod konsekvenserne heraf.

Vi har i den forbindelse gjort os nedenstående refleksioner, der kan opsummeres på følgende måde:

- Det kræver mere koordinering og videndeling end tidligere, når der udføres risikorettet operationel revision og finansiell revision (der er cirka brugt 75-100 timer på at få "mappet" kontroller, handlinger mv. inden for væsentlige skæringsflader)
- Det kræver desuden en del tid i starten af samarbejdet i form af løbende koordineringsmøder mellem intern og ekstern revision og en indgående forståelse fra begge sider af den anden part ift. mandat, scope på arbejde mv.

- Løbende sparring og videndeling med de ansvarlige kontrolejere i forretningen omkring tilstrækkelig formalisering af kontroller (design og dokumentation af kontroller, herunder forretningsgangsbeskrivelser mv.).
- Kunden (både Finans og Revisionsudvalg) er en vigtig spiller på rejsen - og revisionsplaner samt skæringsflader skal diskuteres for at undgå dobbeltarbejde samt misforståelse hos organisationen.
- Operationel revision vil afdække mange af de interne overordnede kontroller, hvorfor omfanget af den finansielle revision kan nedsættes
- Kunden skal jævnligt have genopfrisket forskellen på operationel og finansiell revision—hvor er der ligheder og hvor er der forskelle. Kommunikation, kommunikation og atter kommunikation til kunden om hvad forskellen på operationel og finansiell revision er, er altafgørende for at intern og ekstern revision bliver opfattet som succesfulde i samarbejdet.

(1) Korrekt design af en kontrol betyder, at bl.a. kontrollens formål, frekvens samt hvad kontrolarbejdet præcist går ud på, skriftligt skal være dokumenteret i en kontrolbeskrivelse. Tilstrækkelig implementering og operationel effektivitet af kontrollen betyder, at kontrollen skal være formaliseret.

Internal Audit's role in fighting against money laundering



Monika Wieczorkowska, Senior Audit Manager, Danske Bank

Money laundering – what and why?

The goal of a large number of criminal acts is to generate a profit for the individual or group that carries out the act. Money laundering is the processing of these criminal proceeds to disguise their illegal origin. This process is of critical importance, as it enables the criminal to enjoy these profits without jeopardising their source¹.

The crime that generates the profit can be of different nature and can involve all types of crime such as big international schemes e.g. illegal arms sales, smuggling, and the activities of organised crime, including for example drug trafficking and prostitution but also fraud and corruption on all levels.

Due to this, money laundering poses security threats through corruption of officials and legal systems, undermines free enterprise by crowding out the private sector, and threatens the financial stability of countries and the international free flow of capital.

As the money laundering is involving financial systems, the role of the financial system in detection and prevention is crucial and the regulators around the world have put an obligation on financial institutions to set proper procedures, standards and systems in order to support the fight against money laundering.

Lack of proper money laundering preventive processes and controls in financial systems is therefore a threat for the underlying entity as this can result not only in the significant financial fines (counted in millions of Euro/\$) but can also affect the reputation of the institution, impacting the cooperation with customers and major stakeholders.

It is widely recognized that the threat posed by money laundering continues to change and increase. It needs to

be remembered that criminals are businessmen as well and therefore they have realized that the new ways of doing business provide them with additional abilities to hide their identity as well as new opportunities for crime from the move to online, mobile and alternative transaction and banking systems.

Regulatory standards and raising a bar for Internal Audit (IA)

Anti-Money Laundering (AML) is a highly regulated area and the legislation on country level is supported with a number of guidelines issued by international bodies such as Financial Action Task Force², European Banking Authority and Wolfsberg Group³. This makes it difficult to follow all the standards and to ensure full compliance. This also results in increased costs of implementation and puts pressure on competencies and resources in all three lines of defence.

In the European Union the main source of the pan-European regulation is the AML IV Directive⁴ that became binding 26 June 2017. This Directive has been implemented by the Danish regulator through the Danish AML Act⁵.

The new legislation implements changes and increased requirements in a number of areas, however in this article I will only focus on the ones that are perceived as the most challenging for the business and for the IA (Internal Audit) function.

Risk based approach

The main changes resulting from the implementation of the AML IV Directive relate to the implementation and strengthening of the importance of the risk-based approach. This gives a big challenge for the business to doc-



ument and justify the risk approach determined, as the rules are changed from being rule-based to being risk-based. It needs to be remembered that going forward, the risk-based approach will be a basic element for determining all AML related processes and procedures.

However, it also means that control functions, including IA, have to find a way of auditing and challenging the risk based approach and therefore we, as auditors, have to be better prepared and we need to understand the business related challenges and products better. Otherwise, we cannot expect to be perceived as a value-adding partner in the process.

Politically exposed persons

Other changes resulting from the legislation are the addition of a definition of the domestic Politically Exposed Person (PEP). This creates additional pressure on the institution to ensure a proper identification process when on-boarding customers, but also increases the costs to be carried during the ongoing screening of customers and handling of the potential hits. Change of the definition of the PEP actually means that the financial institution, including a small local financial institution, will have to have additional due diligence measures on a number of local customers that potentially were perceived as low/medium risk customers. From us in IA, this will require focus on the IT set up for the process and a review of existing PEP screening processes in the financial institution.

Tax evasion as a criminal activity

The AML IV Directive implements a new type of crime that – in my view – will have a major impact on the risk-based approach. It will influence the documentation of the KYC (Know Your Customer) on customers, require documentation of the business’ understanding of the customer, and will require re-modelling of transaction monitoring processes. The new type of criminal activity introduced is tax crime.

It is my view that adding a tax crime into the catalogue of criminal activities, changes the potential risk and the level of required competencies dealing with customers that are legal entities, significantly. Financial institutions therefore need to ensure that their front-line employees recognize the red-flags indicting the tax crime, that they are able to challenge the complex structures of the customers, and that they understand if and how the products they sell followed by transactions executed, suggest high tax evasion risk.

IA should definitely become an important player when determining the level of controls in relation to the tax

crime as an AML aspect. It is a prerequisite that we change our way of looking at AML and that we focus on the new elements now constituting the AML crime. So how do we do that?

I think there is no easy answer to this question but we should definitely look at the model applied in the financial institutions to risk score the customers. We have to be able to assess the transaction monitoring scenarios to see whether the most often red flags, in relation to the tax evasion schemes, are subject to monitoring. We should also ask the question how staff handling the alerts generated from those scenarios is trained, and what their competency level in relation to recognising and understanding tax evasion schemes is.

Another important element is the employee risk. I recognize this may not be the most popular thing to look at, but it has to be recognized that if the front line actively undermines the controls and facilitate tax evasion, then the controls will simply fail. So, we need to be able to assess the culture but also analyze statistical data in order to conclude if any of the front line employees do not have high number of high tax risk clients.

Simply put, under current legal regime, lack of proper tax evasion controls might indicate inadequate AML controls and processes.

Role of IA and - how to audit AML

According to the Danish AML Act⁶, IA has to audit the controls, systems and procedures that have been implemented in the financial institution in order to prevent and detect potential money laundering schemes created by



the bank to mitigate the risk of cooperation with the potential criminals and assess whether these are effective.

That is why, IA functions should audit all elements of the set up, such as governance, reporting lines and management information. IA should obviously also audit the onboarding process, the ongoing due diligence process as well as the transaction monitoring process and the set up for handling the alerts.

The role for IA is to assess the controls but also to assess the policies, procedures, training delivered to the staff and management information delivered to the top management of the financial institution.

Additionally, taking into account the increasing importance of the IT systems, IA has to be able to deliver an integrated audit assurance. This means that IA needs to audit not only the manual set up but also the completeness and accuracy of data managed by IT systems used (transaction processing systems, data flows in the transaction monitoring systems, systems used for screening of payments but also the customers database etc.).

Furthermore, IA should be able to assess and challenge the models (such as risk scoring model for the customer, and how it is integrated in the IT systems used in the financial institution) as well as the transaction monitoring scenarios.

So, how do we do that and is that sufficient?

It is my view the answer to this depends really on the purpose of the audit. If IA has to assess the control environment within the institutions, then it is sufficient to audit controls and mitigating factors such as competencies of staff, procedures, training etc.

However, if IA has to give an independent opinion whether the processes and control implemented are sufficient to mitigate the non-compliance risks, then we cannot avoid doing substantive testing and independently assessing the customer files and KYC information.

Additionally, I believe that in order to actually prevent and detect the potential money laundering, this cannot be perceived as a burden in the organization or as a tick-box exercise. That's why we have to find ways to address and assess culture and awareness on the topic in the organization as well as to be able to challenge whether the tone from the top is consistently spread throughout the organization.



Cooperation with 2nd line of defence

A major stakeholder and an important element of the internal control of the financial institution in the area of AML is 2nd line of defence.

Taking into account that Compliance is a key stakeholder in controlling and monitoring the AML risk in financial institutions, the IA function needs to find a way of an effective and value-adding cooperation with Compliance to support the organization and effective use of resources (and to avoid double-work).

It is therefore needed that IA and the Compliance function co-operate closely, exchange their activity plans and share knowledge. This means that the functions have to establish stakeholder meetings on different levels in the organization to support cooperation and flow of communication.

IA should utilize the risk assessments, results of the controls carried out by the 2nd line of defence when scoping and planning the audit assignments as these are valuable sources of information on the residual risk in the business. Additionally, it is value adding for the organization if the issues raised by IA and Compliance are – to the extent possible – aligned, as this makes the business work easier if they can face similar expectations.

It does mean, however, that in order to get to a situation where IA can (partly) rely on the work carried out within the Compliance function, there has to be a proper audit of the framework applied by Compliance. IA also has to audit whether the framework is implemented and whether it works effectively.

Challenges

Doing the audits, we see a number of changes in the financial environment and in the products that can potentially be used by the criminals to launder money. The intense development of channels, quickly changing environment etc. put pressure on our understanding of the business and on the process for auditing.

Also, the rapid development of electronic channels and innovative products, increases the role and the need of having the right IT based assurance on processes, products and systems.

The FSA's expectations are increasing and going forward, the regulators will challenge the things that used to be sufficient and appropriate a few years ago. This is also the result of growing pressure from the inter-governmental bodies⁷.

IA functions have to ensure that employees executing the AML audits are able to challenge not only how compliance issues are addressed, but also how the business, products and customers serviced within the financial institution are managed in order to identify the red flags in the AML area.

Noter

¹ <http://www.fatf-gafi.org/faq/moneylaundering/>

² Financial Action Task Force (FATF) - inter-governmental body established in 1989 by the Ministers of its Member jurisdictions. The objectives of the FATF are to set standards and promote effective implementation of legal, regulatory and operational measures for combating money laundering, terrorist financing and other related threats to the integrity of the international financial system. The FATF is therefore a "policy-making body" which works to generate the necessary political will to bring about national legislative and regulatory reforms in these areas.

³ Wolfsberg Group - an association of thirteen global banks which aims to develop frameworks and guidance for the management of financial crime risks, particularly with respect to Know Your Customer, Anti-Money Laundering and Counter Terrorist Financing policies

⁴ Directive (EU) 2015/849 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2015 on the prevention of the use of the financial systems for the purpose of money laundering and terrorist financing

⁵ Lov om forebyggende foranstaltninger mod hvidvask og finansiering af terrorisme (hvidvaskloven)

⁶ Section 8 of Lov om forebyggende foranstaltninger mod hvidvask og finansiering af terrorisme (hvidvaskloven)

⁷ The FATF conducts peer reviews of each member on an ongoing basis to assess levels of implementation of the FATF Recommendations, providing an in-depth description and analysis of each country's system for preventing criminal abuse of the financial system - for the Danish evaluation please follow:

<http://www.fatf-gafi.org/publications/mutualevaluations/documents/mer-denmark-2017.html>





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*

141731

Konsekvenserne af ændringerne til revision af regnskabsmæssige skøn (ISA ED-540)



Jan Per Jensen,
Director, KPMG



Camilla Hastrup,
Manager, KPMG

Indledning

Denne artikel har til formål at belyse konsekvenserne af den kommende revisionsstandard, ISA ED-540, som omfatter revision af regnskabsmæssige skøn og relaterede noter. Artiklen er tænkt som indledning til en senere og mere detaljeret behandling af standarden i forhold til udfordringerne ved revision af regnskabsposter omfattet af IFRS 9¹ og IFRS 17². Som følge af at ISA ED-540 endnu ikke er godkendt, og dens endelige form derfor ikke er fastlagt, har vi udeladt konkrete eksempler på revisors udfordringer i relation til IFRS 9 og IFRS 17, herunder struktureringen af et samarbejde med intern revision i selskaber, hvor dette er relevant.

Introduktion af ISA ED-540

ISA ED-540, Revision af regnskabsmæssige skøn og relaterede noter, omhandler revisors ansvar i forbindelse med revisionen af regnskabsmæssige skøn, herunder regnskabsmæssige skøn over dagsværdi samt de dertil knyttede oplysninger i regnskaber. Revisors arbejde er at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for, om:

- ledelsens regnskabsmæssige skøn i regnskabet, herunder regnskabsmæssige skøn over dagsværdier, er rimelige, uanset om disse er indregnet eller oplyst, og
- hvorvidt de tilknyttede oplysninger i regnskabet er fyldestgørende i forhold til den relevante regnskabsmæssige begrebsramme.

Udkastet til den nye revisionsstandard er en ajourføring af den tidligere ISA 540 (2004). Der er tale om en ajourføring af standarden, hvor denne samtidigt udvikles til at omfatte retningslinjerne fra den tidligere ISA 545 (2004), Revision af dagsværdier og tilknyttede oplysninger.

Behovet for ændringerne til den nuværende ISA 540 er opstået som følge af udviklingen i de internationale regnskabsstandarder. De internationale regnskabsstandarder har gennemgået en væsentlig udvikling over de seneste år med ændringer i IFRS 9 (Finansielle kontrakter) og den nye kommende IFRS 17 (forsikringskontrakter). Disse regnskabsstandarder arbejder frem imod fremadrettede og skønsbaserede målingskriterier for en række regnskabsposter og oplysningerne omkring disse. Der er som følge af denne udvikling et stigende behov for, at ledelserne foretager regnskabsmæssige skøn, og regnskaberne vil derfor blive underlagt større grad af skønsusikkerhed end tidligere.

Regnskabsstandarder som IFRS 9 og IFRS 17 medfører væsentlige regnskabsmæssige skøn og dermed en større skønsmæssig usikkerhed. Dette følger af, at standarderne stiller flere krav til brug af modellering af fremadrettet information. Disse krav medfører øget behov i selskaberne for et forbedret kontrol- og governancemiljø. Regnskabsstandarder indeholder desuden krav om noteoplysninger, der beskriver anvendelsen af regnskabsmæssige skøn, samt beskrivelse af de væsentlige antagelser og usikkerheden omkring disse. Disse notekrav øger kravene til revisors arbejde i forbindelse med at opnå egnede og tilstrækkelige revisionsbeviser.

Samlet giver de øgede krav om regnskabsmæssige skøn udfordringer for både ledelse og revision, da regnskabsmæssige skøn vil indeholde antagelser, ofte kompleks modellering samt (ofte) store datamængder.

Udfordringerne har medført, at ISA 540 med andre internationale revisionsstandarder bliver moderniseret, for at de er tidsvarende i forhold til udviklingen.

Den nye ISA ED-540 er, som nævnt, endnu ikke vedtaget og forventes tidligst at træde i kraft 18 måneder efter den endelige godkendelse, hvilken forventes at ske i foråret 2018. IAASB³ tillader og anbefaler, at standarden førtidsimplementeres, når denne vedtages endeligt.

Virkningen af den kommende ISA ED-540

Forslaget til den kommende ISA ED-540 indeholder ikke væsentlige ændringer i forhold til nuværende praksis. Opdateringen af standarden indeholder en præcisering af best practice i forhold til revision af regnskabsmæssige skøn.

Risikovurdering

Risikovurderingen i ISA ED-540 er opdelt i 3 faktorer: Komplexitet, behov for anvendelse af ledelsens skøn, samt skønsmæssig usikkerhed. Det er IAASBs vurdering, at disse faktorer er vigtige i forbindelse med identifikation

og vurdering af revisionshandlingerne til afdækning af risikoen for væsentlige fejl.

Kompleksitet

Kompleksiteten ved regnskabsmæssige skøn kan opstå ud fra den anvendte metode, herunder modellering, og de data, som regnskabsmæssige skøn er baseret på.

Vurdering

Ledelsens vurdering er relevant i forhold til udvælgelsen eller anvendelsen af metoder, udvælgelsen eller udviklingen af antagelser samt udvælgelsen eller fortolkningen af data. Regnskabsmæssige skøn, der kræver væsentlig vurdering fra ledelsen, øger risikoen for tilsigtede eller utilsigtede fejl.

Skønsmæssig usikkerhed

Skønsmæssig usikkerhed vedrører faktorer, der medfører en iboende mangel på præcision i målingen af regnskabsmæssige skøn. Selv om begrebet skønsmæssig usikkerhed er inkluderet i eksisterende ISA 540, fremhæver ISA ED-540 yderligere behovet for at ledelsen forstår og imødegår skønsmæssig usikkerhed og hvordan dette vedrører revisors vurdering af rimeligheden af ledelsens skøn.

Revisors arbejde i forbindelse med regnskabsmæssige skøn

Den nye ISA ED-540 stiller højere krav til revisors dokumentation for opnåelse af egnet revisionsbevis. Standarden konkretiserer dog ikke revisionshandlingerne i fuldt omfang, da standardens anvisninger bliver for generelle. Noget af dette skyldes naturligt, at regnskabsmæssige skøn anvendes inden for flere regnskabsstandarder. Uanset dette forhold vil det være en fordel, hvis anvisningerne konkretiseres yderligere.

Formålet med opdateringen af standarden er at:

- forbedre kravene til risikovurderingsprocedurer for at inkludere specifikke faktorer relateret til regnskabsmæssige skøn, nemlig kompleksitet samt vurdering af usikkerhed
- fastsætte forventningen til revisors arbejde, så revisor sikrer at identificere de væsentlige risici i forbindelse med regnskabsmæssige skøn
- stille krav til revisors dokumentation for gennemførelse af den professionelle skepsis ved udfordring af ledelsens anlagte skøn, samt
- sikre, at standardens krav er skalerbare til brug uanset virksomhedens størrelse eller sektor.

Kravene i ISA ED-540 medfører, at det opnåede revisionsbevis vil skulle sikres på et mere granulært niveau, og at dette eksplicit inddrager elementerne:

- vurdering af datakvalitet
- model governance og
- governance/kontroller generelt.

Hovedprincipperne i ISA ED-540 er, at revisor skal sikre tilstrækkelig dokumentation for følgende områder:

- Identifikation af risiko og revisionsstrategien til imødegåelse af risikoen for væsentlige fejl
- Forbedre dokumentationen for revisors identifikation af betydelige risici
- Forøgelse af kravet om revisionens gennemgang af ledelsens retrospektive analyser af regnskabsmæssige skøn (valideringsprocessen og herunder back-test af resultater)
- Krav/anbefaling om involvering af specialister for at afdække den øgede risiko ved kompleksiteten i de regnskabsmæssige skøn.

Den nuværende ISA 540 stiller krav om at revisor udfører en eller flere af følgende handlinger for at adressere risikoen for væsentlige fejl relateret til regnskabsmæssige skøn:

- Fastslå, om begivenheder frem til datoen for revisors rapport medfører revisionsbevis vedrørende regnskabsmæssige skøn
- Test af processen som ledelsen har anvendt ved de regnskabsmæssige skøn og de data, som den er baseret på
- Tjek af operativ effektivitet af kontrollerne, der sikrer kvalitet i den proces ledelsen har anvendt ved de regnskabsmæssige skøn samt relevante substanshandling og
- Udvikle følsomhedsanalyse eller evaluere de af ledelsen udarbejdede følsomhedsanalyser for de relevante skøn.



Den nuværende ISA 540 kræver ikke, at revisor vælger den mest hensigtsmæssige procedure og angiver ikke de omstændigheder, hvor hver af svarene skal anvendes (selvom vejledning herom er inkluderet i bilagene). Herudover skal revisor foretage yderligere revisionsprocedurer i de tilfælde, hvor risici ikke kan identificeres og vurderes på et tilstrækkeligt granulært niveau.

Tilsynsmyndigheder for finansielle virksomheder har noteret, at revisors test af effektiviteten af kontroller vedrørende regnskabsmæssige skøn er væsentlig i forbindelse med revision af regnskabsmæssige skøn. Efter tilsynenes opfattelse er dette særligt relevant i forbindelse med den øgede brug af komplekse modeller, der i sig selv øger risikoen for fejl. Den eksisterende ISA 540 kræver ikke at revisor fokuserer særligt på dette aspekt af revisionen og indeholder kun begrænset henvisning til de kontroller, som revisor bør teste. Det er tilsynenes opfattelse, at en kontrolbaseret tilgang er særlig vigtig for revisioner af finansielle institutter. Dette skyldes, at arten af de regnskabsmæssige skøn for disse institutter i deres natur er komplekse og indeholder en høj grad af vurdering. Dette stiller krav til kontroller i forbindelse med ledelsens valg af metode, antagelser samt brug af data ved udarbejdelsen af regnskabsmæssige skøn.

Det nye forslag til ISA ED-540 er derfor udarbejdet for at

- a) forbedre fokus på intern kontrol, jf. tilsynenes noter herom
- b) forbedre risikoen for væsentlig fejlinformation, hvor den iboende risiko ikke er lav, identificerer visse forhold, der kan skyldes en specifik risiko for væsentlig fejlinformation, snarere end at adressere svar til at søge revisionsbevis om regnskabsmæssige skøn
- c) understøtte, at standarden kan bruges proportionalt i form af mere detaljerede målbaserede krav om kun at designe og udføre yderligere revisionsprocedurer for at opnå tilstrækkelig passende revisionsbevis når den iboende risiko ikke er lav. Er iboende risiko lav, afgør revisor om en eller flere yderligere revisionsprocedurer giver tilstrækkeligt revisionsbevis til afdækning af de vurderede risici for væsentlig fejlinformation. Når iboende risiko ikke er lav, skal revisors revisionsprocedurer indeholde procedurer for at opnå revisionsbevis, der afdækker de faktorer, som er årsagen til at risikoen for væsentlig fejlinformation er vurderet til at være høj
- d) sætte fokus på, at revisors yderligere revisionsprocedurer (uanset om der er tale om materielle tests eller kontrolprøvninger) skal være afpasset til at afdække de faktorer, der ligger til grund for revisors vurdering af risikoen for væsentlig fejlinformation. Det bemærkes endvidere, at højere vurderede risici for væsentlig

fejlinformation kræver mere overbevisende revisionsbevis. Dette er i overensstemmelse med ISA 330⁴ og styrker kravene om, at revisors valg af revisionsbeviser (svar på risikovurderingen) er i overensstemmelse med de vurderede risici for væsentlig fejlinformation

- e) opfylde et krav om øget behov for at teste effektiviteten af intern kontrol, når revisor har til hensigt at basere sit revisionsbevis på de kontroller, der vedrører regnskabsmæssige skøn. Tilsvarende gælder, når det alene er muligt at udarbejde substansrevision, hvorfor omfanget af revisionshandling skal øges.

Kommentarer til standarden

Forslaget til ISA ED-540 har givet anledning til en række bemærkninger. Disse relaterer sig til, at standarden er overkompliceret, ikke gennemskuelig nok og svær at anvende i praksis. Bekymringen er primært relateret til følgende forhold:

Risikovurdering

Risikovurderingen spiller en central rolle for at møde udfordringen ved revision af regnskabsmæssige skøn. Risikovurderingen skal etablere grundlaget for revisors identifikation af de relevante risikofaktorer. Disse faktorer skal være dem, der er væsentligst med hensyn til indikation for og vurdering af væsentlig fejlinformation. Denne vurdering er kritisk for, at revisor kan udvikle en revisionsstrategi, der hensigtsmæssigt afdækker disse væsentlig(st) risici.

Forslaget til ISA ED-540 mangler klarhed i forhold til kravene for risikovurderingen for regnskabsmæssige skøn – herunder omfanget af procedurer og hvordan disse skal anvendes sammen med kravene i øvrigt til identifikation og vurdering af risiko for væsentlig fejlinformation igennem forståelse af virksomheden og dens omgivelser (ISA 315)⁵.

Revisors arbejde i forbindelse med regnskabsmæssige skøn

Kritikken i forhold til revisionshandlingerne omfatter:

- a) Evaluering af hensigtsmæssigheden (og pålideligheden) af de metoder/modeller, der anvendes til at foretage regnskabsmæssige skøn
- b) Evaluering af pålideligheden af data, der anvendes til regnskabsmæssige skøn
- c) Evaluering af rimeligheden af antagelser anvendt til regnskabsmæssige skøn, især væsentlige antagelser og
- d) Evaluering af design og effektivitet af intern kontrol over metoder/modeller, data og antagelser.

Standarden kritiseres på dette område for ikke direkte at adressere disse udfordringer.

Den nuværende ISA 540 fokuserer primært på skønsusikkerhed i forhold til vurdering af risikoen for væsentlige fejl. Der er i forbindelse med udarbejdelsen af ISA ED-540 identificeret behov for inddragelse af risikofaktorer der kan påvirke et regnskabsmæssigt skøn. Der er vurderet behov for at skelne mellem de tre risikofaktorer kompleksitet, behovet for anvendelse af ledelsesmæssigt skøn samt skønsmæssig usikkerhed. ISA ED-540's tilgang til skalerbarheden i forhold til disse risikofaktorer kan virke kompliceret og vanskelig at bruge i praksis.

Sammenfattende vedrører kritikken af standarden følgende:

- ISA ED-540 virker meget kompleks for revisionen af relativt enkle regnskabsmæssige skøn
- Der mangler klarhed om samspillet mellem ISA ED-540 henholdsvis ISA 315
- ISA ED-540 kunne med fordel indeholde yderligere og mere specifik vejledning om egnede revisionshandlinger for regnskabsmæssige skøn (både for de enkle eller mere sofistikerede skøn).
- En række praktiske vejledninger, der findes i den nuværende ISA 540, er ikke videreført

- Der er behov for yderligere overvejelser for at løse de udfordringer, der er forbundet med at vurdere pålideligheden af eksterne informationskilder.

Anvendelse af professionel skepsis og især identifikation og adressering af ledelsens vurdering af skøn

Tilsynsmyndigheder har fremhævet, at anvendelse af professionel skepsis og især identifikation og adressering af ledelsens vurdering af skøn ikke tidligere har haft tilstrækkeligt fokus fra revisor. Der ytres bekymring fra respondenter med hensyn til brugen af de tre risikofaktorer dvs. kompleksitet, vurdering og skønsmæssig usikkerhed og vejledningen vedrørende ledelsens vurdering heraf. Det vurderes ikke, at standarden giver tilstrækkelig og konkret vejledning i forhold til at opnå tilstrækkeligt revisionsbevis heraf.

Noter

¹ IFRS 9 Finansielle instrumenter

² IFRS 17 Forsikringskontrakter

³ Auditing Accounting Estimates and Related Disclosures

⁴ ISA 330 Revisors reaktion på vurderede risici

⁵ ISA 315 Identifikation og vurdering af risici for væsentlig fejlinformation igennem forståelse af virksomheden og dens omgivelser



Optjening af CPE point - et tip



Kim Nehls, Intern Revisor, DSB

I INFO nr. 64 fra december 2016 beskrev jeg hvordan det stigende udbud af IIA webinarer udgør en relativ ny platform for tilegnelsen af relevant og opdateret viden samt optjening af CPE point.

I forlængelse heraf vil jeg i nærværende artikel fremhæve en anden tilgængelig kilde, som med fordel kan anvendes til at erhverve CPE point. Baggrunden for dette skrift er, at jeg ved flere lejligheder har mødt revisorkolleger, som ikke var bekendt med denne CPE mulighed, der rummer flere store fordele. Den er således gratis for IIA medlemmer, kan tilgås fleksibelt når tiden tillader det, og muliggør tillige erhvervelsen af op til 18 årlige CPE point.

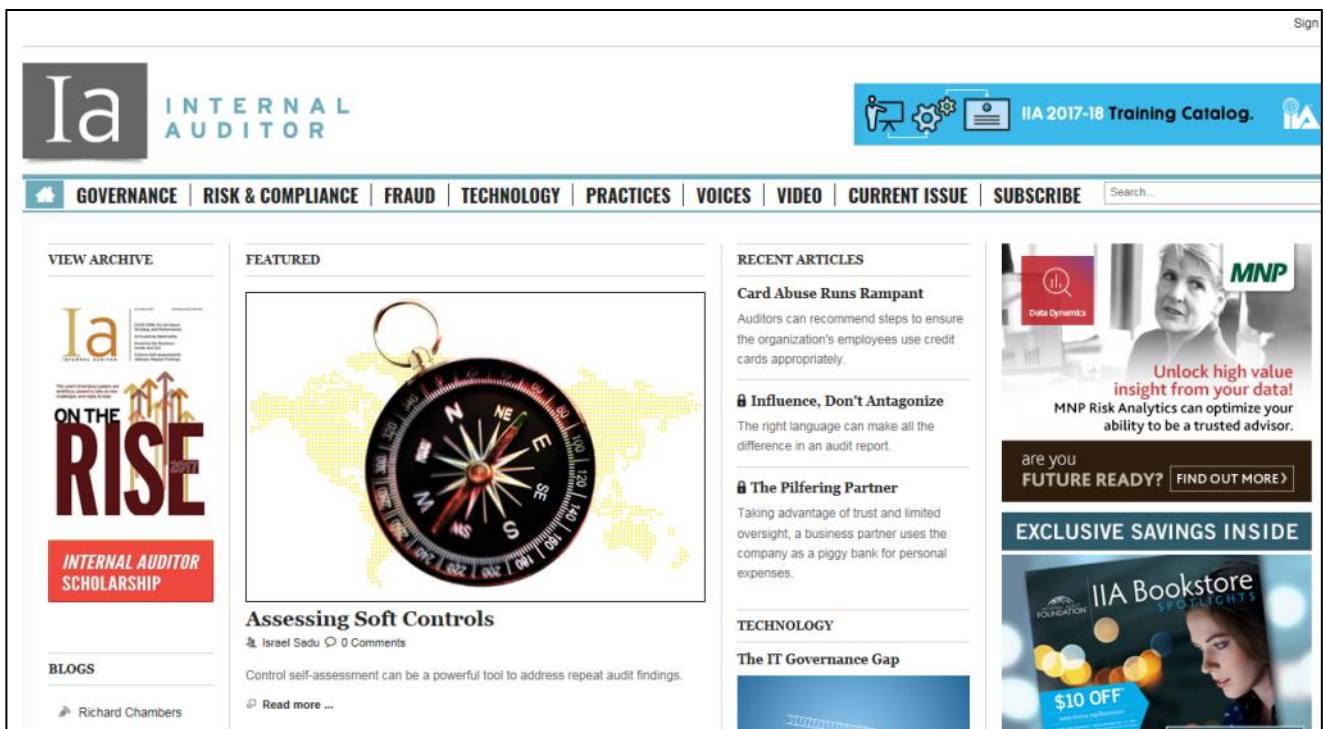
Optjeningen af de omtalte point forudsætter adgang til og læsning af det engelsksprogede magasin "The Internal Auditor Magazine". Magasinet udkommer seks gange årligt, og indeholder bl.a. en række artikler om forandringer og trends i revisionsbranchen og omverdenen. Artiklerne er typisk forfattet af interne og eksterne revisorer, professorer eller konsulenter.

Den seneste udgave leverer eksempelvis et indblik i en række revisortalenters perspektiver på fremtidens interne revision, hvordan revisor kan anlægge et væsentligheds-perspektiv samt hvorledes Intern Revision bør tilgå virksomhedens risikostyring med afsæt i det opdaterede CO-SO framework.

Artiklerne tager ofte udgangspunkt i en amerikansk revisionskontekst, eftersom flertallet af magasinet forfattere har deres oprindelse og/eller virke i Amerika. Det er dog undertegnede opfattelse at magasinet ofte adresserer emner og udfordringer, som også er relevante for revisorer i Danmark.

IIA medlemmer i Danmark har gratis adgang¹ til magasinet via Internal Auditor Magazine's app eller hjemmesiden <https://iaonline.theiia.org>. Magasinet, som udkommer i februar, april, juni, august, oktober og december kan derefter downloades og læses - se **Figur 1**.

Figur 1: "The Internal Auditor Magazine's" hjemmeside, hvorfra magasinet kan downloades



Figur 2: "Multiple choice" eksempler fra CPE quiz

4) In "Step Back and Read the Headlines," what does author Michael Jacka say is one of the biggest issues facing boards, executives, and other stakeholders?

- Cybersecurity.
- The rapid pace of change.
- Reputational risk.
- Cultural deficiencies.

5) According to "It's All in the Delivery" by Jane Seago, instead of delivering the news publicly, you should acknowledge the listener's feelings.

- True
- False

Efterfølgende kan en CPE quiz tilgås via et link nederst på hjemmesiden ("CPE Quiz" under "Helpful Links"). Man får derved adgang til alle de quizzer, som udbydes for indeværende og foregående år.

Til hvert magasin er der således én quiz tilknyttet, som tilgås via de tilgængelige links.

Derefter præsenteres man for 15 multiple choice spørgsmål, som relaterer sig til indholdet i artiklerne fra det pågældende magasin. Spørgsmålene skal typisk besvares ved at vælge "True or False" eller ved at klikke på en af de fire tilgængelige svarmuligheder - se **Figur 2**.

En bestået quiz forudsætter korrekt besvarelse af mindst 80% af de 15 quiz spørgsmål. Korrekt besvarelse berettiger til 3 CPE point, og der kan maksimalt erhverves 18 CPE point årligt via denne kanal. Resultatet foreligger umiddelbart efter fuldført quiz, hvorefter et certifikat med de 3 CPE point downloades og gemmes, såfremt kravene til korrekt besvarelse er opfyldt.

Jeg har selv taget samtlige CPE quizzer i dette regi i de forgangne to år. Min erfaring hermed er, at sværhedsgra-

den er relativt høj, og korrekte besvarelser forudsætter en grundig læsning af magasinet. På grund af en høj detaljeringsgrad i nogle af spørgsmålene har jeg dog i flere tilfælde været nødsaget til at verificere mine besvarelser ved sideløbende opslag i magasinet. Man ansføres derved til at sætte sig grundigt ind i artiklerne for at være bedst muligt klædt på til den efterfølgende quiz. Hele quizstrukturen er simpel og brugervenlig. Jeg har dog ikke fundet svar på om quizzen skal fuldføres indenfor en fastsat tidsfrist, og hvor mange forsøg som tillades.

Overordnet set er det min opfattelse, at udbuddet af CPE-givende webinarer, sammenholdt med de 6 årlige CPE quizzer, leverer en fordelagtig mulighed for at erhverve sig de vigtige CPE point på en lærerig og fleksibel måde indenfor IIA's regi.

Link til CPE quiz:

<https://iaonline.theiia.org/cpe-quiz>

Noter

¹ Adgangen fås ved at kontakte IIA Danmark på kontakt@iia.dk

Nye medlemmer

Nye medlemmer i IIA fra 1.9.2017 – 4.12.2017

A.P. Møller-Mærsk

Sahil Gagneja

ATP

Mette Kastberg Nielsen

Codan

Ena Nielsen

Katja Hoffmann Renner

Danske Bank

Shpresa Zulbehari

Viktor Kaaber

Jacob B. Thygesen

Jesper Vittrup Kvist Schultz

Deloitte

Sandra Fussing Nielsen

ISS World Services

Simone Basse

Lån & Spar

Jacqueline Christiansen

Nordea

Morten Vilstrup Olesen

Nordjyske Bank

Gurli Struwe

Novo Nordisk

Marco Djernis Gall

PFA Pension

Rasmus Elm

Shabnam Zazei

PwC

Caroline Korsager Rosendahl

Region Sjælland

Tanja Egholm Møller

Dorte Nielsen

Santander Consumer Bank

Heidi Gliese Hylleborg

Sydbank

Kenneth Milde Nielsen

Jesper Lund Kammann

Topdanmark

Rikke-Sofie Sewohl



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

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

Kursus for Forsikringsrevisorer, 30.5.2018. Afholdes på Forsikringsakademiet, Rungsted.



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

“Bagsmækken”

Foreningens adresse

Foreningen af Interne Revisorer (IIA)
 Att.: Vicervisionschef 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

Vicervisionschef
 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

CIA, CRMA, CFE
 Jesper Jæger Granstrøm

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