



INFORMATION TIL FORENINGENS MEDLEMMER



Redaktion:

Ansvarshavende redaktør:

Revisionschef Thorkild Jakobsen

☎ 35 29 28 50

Told- og Skatterevisionen

Øvrig redaktion:

Frede Bech Poulsen

☎ 32 53 09 89

Revisor Nina Belcaid

☎ 33 33 10 37

Unibank A/S, Finansrevisionen

Revisor Bente Hallberg

☎ 33 75 64 08

Post Danmark, Intern Revision

Revisor Tina Møllerup Laigaard

☎ 33 14 04 00

DSB, Intern Revision

EDB-revisor Claus Deela

☎ 35 29 28 66

Told- og Skatterevisionen

Redaktionens adresse:

IIA INFO

c/o Told- og Skatterevisionen

Toldbodgade 57 - 61

1253 København K

☎ 35 29 28 50

Indhold:

Leder.....	1
v/ Søren Kongsbo.....	
Nye medlemmer.....	3
v/Frede Bech Poulsen.....	
Redaktøren.....	3
v/ Thorkild Jakobsen.....	
“Frit Forum”.....	4
v/Nina Belcaid.....	
Anmeldelse af månedsmøder.....	9
v/Nina Belcaid.....	
Aktivitetsskalender.....	9
v/Ane Marie Christensen.....	
Kursuskalender.....	10
v/Tage Rasmussen.....	
CIA - eksamen m.v.....	10
v/Tage Rasmussen.....	
Evaluering af foreningens kurser.....	11
v/Nina Belcaid.....	
Samarbejdsudvalg.....	11
v/Søren Kongsbo.....	
Koordinering af ERFA-grupper.....	11
v/Nina Belcaid.....	
ECIIA-møde.....	11
v/Tage Rasmussen.....	
Information fra IIA i Orlando.....	12
v/Frede Bech Poulsen.....	
“Fraud Findings” og “Round Table”.....	13
v/ Claus Deela.....	
Artikler.....	14
v/ redaktionen.....	
Mindeord.....	18

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

Leder

v/ Søren Kongsbo

Jerntæppet faldt, en glædesrus rejste sig, men tømmermændene har nu indfundet sig i de nye demokratier med en friere markedsøkonomi.

Danskernes træthed af skattetryk har næsten gjort unddragelse til en accepteret sportsgren i flere år også i ellers mere legitime områder i erhvervslivet.

Tillid er brudt i forholdet mellem bestyrelser, direktioner, advokater, revisorer og den omkringliggende ofte undrende verden i kølvandet på de sidste års store erhvervsskandaler.

I slipstrømmen på hele denne turbulens har både IIA Danmark og de internationale grene (INC i USA og ECIIA i Europa) nye, alvorlige og meget aktuelle udfordringer.

I de østeuropæiske randstater, der bejler til det europæiske fællesskab er intern revision ikke ukendt, men opbygningerne er skrøbelige, og netværket ikke udbygget og baseret på uddannelse og udveksling af viden.

Det gør situationen sårbar i en nu liberalistisk verden, hvor de efterhånden kun få store privatejede revisionsfirmaer langt lettere kan overføre erfaringer og uddannet personale til ønskede opgaver.

Og det er vel så en acceptabel måde at få revision på i lande mere eller mindre uden tradition for en faglig funderet revision.

Men det gør ikke den interne revision overflødig.

Det medfører tvært imod en forpligtelse til udveksling, uddannelse og netværksopbygning med vore kolleger i disse lande. Et arbejde, der er søsat i dette efterår på ECIIA mødet i Østrig, (med Danmark ved bordet) hvor den samlede delegation netop påpegede det væsentlige i hurtig handling og på mange strategiske niveauer, hvis de skal kunne fastholde og udbygge den interne revision til et niveau, der når den vesteuropæiske standard.

Nu kunne det virke som en ren jobmæssig betragtning.

Thi intern revision betyder ikke uventet jobs til interne revisorer, og kan den undværes i et ministerie i Estland, og en virksomhed i Polen, ja så falder tanken vel med bange anelser på, om den da ikke også kan undværes i Danmark eller Frankrig.

Men intern revision er mere end det:

Intern revision er en sikkerhed i den rigtigt opbyggede organisation, såvel for ledelse som ansatte (deres arbejdspladser forsvinder ved lukning af firmaer), fordi den interne revision både har et indgående kendskab til alle enkeltheder og kulturer i virksomhed eller statslig enhed, og har friheden til kontakten med/til bestyrelsen, men også til de enkelte divisioner og afdelinger, hvis de har hjælp behov.

Ledelsen kan trække på den interne revision og forsyne sig med relevante og vedkommende analyser, vurderinger og prognoser om virksomhedens mål og resultater i løbet af regnskabsperioden. Intern revision er både et navigationsredskab, men det er også et akut beredskab for hele virksomheden.

Det er et vigtigt element - måske et af de vigtigste - i demokratier og deres erhvervsliv.

Den interne revisions meget aktive rolle er i den vestlige verden en tradition, hvor intern revision i Danmark har en særlig fremskudt position i og med, at den i mange tilfælde påtegner årsregnskabet.

En åbenlys trussel er imidlertid, at der har været forsøgt overgreb på denne del af den interne revisors arbejdsopgaver.

Det er et spørgsmål om opdelingen af revisionsarbejdet.

Men det er på sigt vidtrækkende for kvaliteten i den interne revision.

Hvis intern revisions påtegningsret/pligt mod forventning skulle blive fjernet, vil det på sigt også kunne medføre, at den interne revisions protokol likvideres, og de interne revisorer vil ikke kunne føre deres revision til ende:

-- til protokol og påtegning.

Netop det foreningen har arbejdet på ikke skulle ske, og det også kollegerne i de liberaliserede østeuropæiske stater allerede klart ser, vil være en katastrofal udvikling frem mod en

foringelse af sikkerhed og service for den enkelte virksomhed og offentlige organisation.

Der er derfor al mulig grund til utrætteligt at fortsætte arbejdet både i IIA og i de internationale sammenhænge for en intern revision, der er uafhængig og kvalificeret som kontrol og hjælp, der har det nære kendskab til det enkelte område i en organisation, og som på baggrund af dette og de faglige kvalifikationer, kan optræde som respekteret sparringspartner for ledelse og relevant tryk for de ansatte.

Hermed ønskerne om en Glædelig Jul og et Godt Nytår med tak for 1997.

Nye medlemmer

v/ *Frede Bech Poulsen*

INFO byder velkommen til:

Novo Nordisk A/S
Intern revisor Pui Fong Yau

MD Foods
Intern revisor Torkild Stotz

IBM Danmark A/S
Intern revisor Torben Romme

Redaktøren

v/ *Thorkild Jakobsen*

Det er redaktionens mål at udvikle IIA's INFO så det, udover at viderebringe intern information om foreningens generelle virksomhed, også tegner et billede af den udvikling, der foregår ude i den store verden.

På denne baggrund har redaktionen besluttet, at den vil gå mere ind i artikler fra eksterne indenlandske som udenlandske kilder og, i forkortet udgave, søge at viderefremidle budskaber, der har betydning for den interne revisors professi-

on. Udvidelsen skal samtidig ses som et muligt middel til at INFO's læsere griber pennen for at kommentere bragte artikler.

Denne gang bringes der således korte uddrag fra en sammenlignende undersøgelse, som revisorforeningerne i Østrig, Tyskland og Schweiz har bragt om revisoreernes opgaver, uddannelse m.m..

Endvidere et pluk fra vore svenske kollegaers blad, som bringer en bemærkelsesværdig artikel fra ECIIA formand, Giovanni Grossi, om en ny rolle for intern revisor.

Videre har redaktionen fundet anledning til at gøre opmærksom på de informationer omkring svig, der findes på internettet.

Endelig bringer vi et indlæg om den edb-mæssige problemstilling i relation til år 2000.

Med denne udvidelse af stoffet ønsker vi bladets læsere en god jul og et godt nytår.



"Frit Forum"
v/Nina Belcaid

Redaktionen har rettet henvendelse til Forsvarets Interne Revision for at høre om intern revision i virksomheden:

INTERN REVISION/CONTROLLING

både og/hverken eller.

eller

Bidrag til orientering af majoriteten i IIA, der er beskæftiget som interne revisorer/controllers i den private sektor, om hvad der sker inden for den statslige sektor vedrørende vores fælles interessesfære.

*Af Revisionschef E. Lindeskov,
Forsvarets Interne Revision.*

Kontrolvirksomhed har altid, uanset tid, politiske systemer og organisationsformer, været en integreret del af beslutningsprocessen.

Der er i tidens løb begået adskillige disputater og andre lærde skrifter, hvori man behandler kontrolvirksomhed og dennes indplacering i beslutningsprocessen. Uanset hvor sofistikerede og originale man har forsøgt at udlægge problemstillingen, kan disse alle føres tilbage til urformen

**planlægning
udførelse
kontrol**

hvor det resultat, man kommer frem til ved sine kontrolhandlinger af udførelsen, får indflydelse på planlægningen, der igen danner grundlag for udførelsen og så fremdeles.

Især hvis man opererer inden for offentligt regi, får kontrol en speciel dimension. Private virksomhedsejere har pr. tradition et mere entydigt/objektivt mål for virksomhedens indsats,

der afspejler sig på regnskabets bundlinie i form af røde eller sorte tal.

Indenfor den offentlige sektor produceres varer og tjenesteydelser, der pr. tradition produceres i en monopollignende situation, som stilles til rådighed for borgerne. (Denne tradition er dog under kraftig opblødning).

I den specielle gren af den offentlige sektor, hvor jeg er placeret, er man i den situation, at det hovedprodukt, der produceres, er et produkt, man forhåbentlig aldrig får brug for, og hvis kvalitet derfor er unddraget efterspørgerens dom. I den situation stilles der specielt krav til kontrolvirksomheden.

Ordet kontrol er et negativt ladet ord, der hos de fleste efterlader ubehagelige associationer. Et eksempel herpå er det gamle udtryk (der vist nok er tillagt Stalin) : " Tillid er godt, men kontrol er bedre". En moderne virksomhedsleder vil nok sige noget i retning af, at delegering er godt, men kontrol er nødvendig.

Indenfor det statslige område er det grundloven, der pålægger statsrevisorerne at kontrollere, hvorvidt der foreligger et bevillingsmæssigt grundlag for statens indtægter og udgifter.

Citeret efter hukommelsen støder man gang på gang på en påtale gående på, at Statsrevisorerne finder det kritisabelt (ordet kan gradbøjes efter omstændighederne), at forvaltningen - herunder - økonomistyringen - ikke lever op til de krav, der må stilles til en effektiv organisation.

Det er pålagt finansministeren at udfærdige reglerne for økonomistyringen inden for det statslige område. I nyere tid finder man budgetreformen fra midten af 80'erne, hvor man overgår fra de detaljerede bevillinger med en dertil hørende regelkontrol, den såkaldte mål- og rammestyring.

I erkendelse af, at "der er for meget ramme og for lidt mål" har man efterfølgende etableret en række nye "virksomhedsformer" og introduceret begrebet virksomhedsregnskabet. Virksomhedsregnskabet skal kunne give de virksomheder, der har en selvstændig ledelse med en udadrettet virksomhed en mulighed for at aflægge et regnskab, der giver et dækkende indblik i virksomhedernes aktiviteter, hvor ikke blot bevillingsforbruget, men også de opnåede resultater synliggøres. I de løbende bestræbelser på at fremme effektiviteten inden for det statslige område er det kontrollanterne (læs Finansministeriet, Rigsrevisionen og Statsrevisorerne), der har ansporet til de stedfundne ændringer.

Dermed er de ydre rammer for aflæggelse af mere informative regnskaber inden for det statslige område etableret. Imidlertid er det mere indholdet end rammerne, der er af interesse, og her kommer kontrolbegrebet ind i billedet.

I forbindelse med den øgede decentralisering, hvor afstanden fra det departementale niveau, hvor det endelige ansvar er placeret, til institutionsniveauet er øget, opstår behovet for indsigt i, hvad der sker i "de spidse ender".

I forsvaret valgte man derfor i 1991, efter anbefaling fra Rigsrevisionen, at etablere en intern revision og indgå en § 9-aftale med Rigsrevisionen. (§ 9 i Rigsrevisorloven, der åbner mulighed for, at rigsrevisor med vedkommende minister - in casu Forsvarsministeren - kan indgå en aftale om, at revisionsopgaver varetages i et nærmere fastlagt samarbejde mellem rigsrevisor og et organ for intern revision.

For god ordens skyld skal anføres, at rigsrevisor har det endelige revisionsansvar over for Statsrevisorerne, et ansvar, som rigsrevisor efterlever ved at føre tilsyn med de interne revisioner).

Af hensyn til det videre forløb skal det anføres, at ligeledes i 1991 overgik Rigsrevisionen fra en formel placering under Økonomiministeriet

til et direkte tilhørsforhold til Folketinget. Af bemærkningerne til lovforslaget i forbindelse hermed fremgår, at overgangen til Folketinget ikke vil medføre ændringer mellem Rigsrevisionen og ministerierne, idet rigsrevisor fortsat vil være forpligtiget til at bistå ministerierne med tilrettelæggelse af regnskabsføringen m.v., ligesom der som hidtil vil være mulighed for at indgå § 9-aftaler, hvilket regeringen i øvrigt forudså, at der kunne blive behov for.

Af bemærkningerne fremgår endvidere : " Der er dog fra administrationen modtaget oplysninger om, at der foreligger et latent behov for oprettelse af interne revisioner ved aftaler mellem ministre og rigsrevisor i henhold til § 9 i rigsrevisorloven...". Med udgangspunkt i citatet nedsattes et sagkyndigt udvalg, der skulle "...undersøge omfanget og karakteren af administrationens behov, de økonomiske konsekvenser heraf og tillige fremsætte forslag til løsning af finansieringen...".

Udvalget barsler i november 1993 (Intern revision i staten , betænkning nr. 1258), og med den fare, der ligger i al forenkling, kan man konkludere, "...at undersøgelserne har afdækket en vis, men ikke overvældende interesse for yderligere § 9-revision hos administrationen som helhed... man kan dog ikke afvise, at når ministerierne indtager denne holdning, skyldes det en upræcis viden om intern revisions virkemåde og anvendelsesmulighed". (fremhævet af undertegnede).

Udvalget anfører endvidere, at der hos flere ministerier såvel som i Rigsrevisionen er udtrykt ønske om at styrke økonomifunktionerne.

Der ligger muligvis stof til et ph.d. projekt i at kortlægge mulige konsekvenser af Rigsrevisionens overgang fra at være tilknyttet administrationen til nu at være tilknyttet Folketinget.

Da imidlertid de senere års skærpede krav til ledelsesansvaret og dermed i sidste ende til ministeransvaret hermed var uløste, afslutter

udvalget med at foreslå, at Finansministeriet tager initiativ til at kortlægge, hvilke alternative muligheder der er for at etablere en styrkelse og udvikling af den især ledelsesorienterede interne kontrol, styring og rådgivning.

Det gør Finansministeriet, og det kommer der i juni 1996 et meget læseværdigt værk ud af: Intern kontrol og resultatopfølgning.

I denne rapport kommer man efter en analyse af intern kontrol i staten på det centrale niveau (Finansministeriet), det departementale niveau (departementerne) samt institutionsniveauet (styrelser og institutioner) frem til, at udviklingen i den statslige økonomiforvaltning skal tilrettelægges for at tilgodese følgende to hovedformål:

1. Der skal ske en direkte og systematisk formulering af strategier, mål og resultatkrav med henblik på afdækning af, om resultaterne står i et rimeligt forhold til indsatsen af ressourcer.

2. En intensiveret intern kontrol og resultatopfølgning med henblik på at overvåge, hvordan det går med realisering af institutionernes mål og resultater, kontrollere kvaliteten af økonomistyringen, sikring af, at de fornødne styringsredskaber er til stede samt forebygge fejl og uhensigtsmæssigheder.

Vedr. pkt. 1 har Finansministeriet som tidligere omtalt taget initiativ til at strømline regnskabsaflæggelsen, og området er under stadig udvikling.

Vedr. pkt. 2 anfører man, at en controllerfunktion kan være et velegnet middel til at rådgive ledelsen om organiseringen af ministerområdets økonomistyring og kontrollere kvaliteten heraf, med henblik på at kunne forsyne ledelsen med pålidelige og relevante informationer og analyser. I rapporten anbefales, at ministerier med mange og/eller større styrelser og institutioner

eller tilskudsordninger opretter departementale controllerfunktioner.

Nu er det ikke således, at man i rapporten undgår at omtale intern revision som et kontrolorgan (med intern revision menes en intern revision, der har indgået en § 9-aftale med RR).

I bilag 5 til rapporten beskrives forholdet mellem controlling og intern revision, idet man citerer fra revisionslitteraturen (baseret på forhold i den private sektor).

Hermed skulle vel overskriftens spørgsmål om "intern revision/controlling - både og/hverken eller", være delvis besvaret. Kravet om øget (bedre) kontrol er uomgængeligt. Men skal man vælge intern revision eller controlling?

Det lette entydige svar findes nok ikke, men nok så relevant kan det være at sammenholde indholdet af en § 9 aftale med Økonomistyreless definition på en controllerfunktion.

Til det formål vælges "Aftale om intern revision på Forsvarsministeriets område (sign. juni 1995)" der er udsendt med en Kundgørelse for Forsvaret, og en definition på controllerfunktion, som benyttes i Økonomistyrelsen i deres orientering om controlling inden for det statslige område:

§ 9-aftale:

Forsvarets Interne Revision (FIR) indgår i Forsvarsministeriets (FMN) overordnede økonomistyring og samarbejder med Rigsrevisionen (RR) om revisionen af regnskaber for institutioner under FMN.

FMN og institutionscheferne kan anmode FIR om at udføre undersøgelser af revisionsmæssig karakter.

FIR udgør en selvstændig enhed, der udarbejder eget budget, der godkendes af FMN.

FIR skal påse, at de administrative systemer, og herunder de interne kontroller og systemer fungerer og sikrer en effektiv styring af institutionernes aktiviteter.

FIR skal udføre sin virksomhed under iagttagelse af god offentlig revisionsskik og danne sig en begrundet overbevisning om, at regnskaberne er retvisende. Herunder skal det påses, at der foreligger ajourførte og dækkende beskrivelse af relevante forretningsgange og edb-systemer med en efter forholdene rimelig og forsvarlig intern kontrol, samt at forretningsgange efterleveres, og at interne kontroller fungerer.

FIR skal foretage uanmeldte kasseeftersyn. FIR kan endvidere foretage uanmeldte beholdningseftersyn (materiel og anlæg).

FMN fastsætter nærmere retningslinier for FIR rapportering til og samarbejde med ministeriet og de reviderede institutioner. Der refereres direkte til cheferne for de reviderede institutioner.

Controllerfunktion:

Controllerfunktionen (CF) er en ledelsesorienteret hjælpefunktion, der sikrer, at der følges op på organisationens målsætninger og resultater.

CF forsyner løbende ledelsen med pålidelige og relevante oplysninger om og analyser af de opnåede resultater. Dette af hensyn til den strategiske planlægning og foreliggende handlingsplaner.

CF vurderer kvaliteten af den faglige og økonomiske styring af de systemer, der anvendes hertil.

CF vurderer løbende kvaliteten af interne kontroller.

Man skal ikke lade sig blænde af volumen i § 9-beskrivelsen, idet denne tager udgangspunkt i en eksisterende aftale, mens beskrivelsen af controllerfunktionen kan udbygges efter behov alt efter hvilket formål, den skal tjene.

Men trækker man "den ene størrelse fra den anden" finder jeg, at alle controllerens arbejdsopgaver kan indeholdes i den interne revisions arbejdsopgaver, især hvis det er topledelsens behov, der skal dækkes.

Men den markante forskel ligger jo i revisionsopgaven, som varetages i tæt kontakt med RR. Såfremt et sådant tæt samarbejde skal kunne fungere effektivt, må RR sikre sig, at den interne revisions uafhængighed af de myndigheder, den reviderer, er uantastet. Det gøres ved en § 9-aftale. En intern revision **uden** § 9 aftale vil alt andet lige antage en controllerkarakter, hvilket ikke nødvendigvis udelukker, at RR ikke bygger på funktionens virke. RR er iht. rigsrevisorloven forpligtiget til at revidere efter "god offentlig revisionsskik", og den tilsiger bl.a., at man ved sin revision skal vurdere og indrette revisionen efter de kontroltiltag, der er etableret.

For god ordens skyld skal anføres, at samme forpligtigelse påhviler den interne § 9-revision, hvis der tillige er etableret en controllerfunktion i organisationen.

Som revisor kender jeg kun alt for godt den stemning, der opstår i et kassererkontor, når man træder indenfor og med et venligt godmorgen præsenterer sig og meddeler formålet med sit besøg. Ingen -ej heller interne revisorer - finder behag i at skulle have sit arbejde endevendt og vurderet, selv med den bedste samvittighed kan man ikke vide, om noget er overset, er alt nu dokumenteret osv.

Alt andet lige finder jeg, at en intern revision, som en del af organisationen, vil være i stand til at "afdramatisere" revisionen samt de forhold, en revisionsmæssig gennemgang kan give anledning til. Tidligere tiders revisorbillede må vel efterhånden være manet i jorden.

Når revisionsrapporten kommer frem til modtagerne - herunder til RR, vil den indeholde den interne revisions forslag til afhjælpning af de påtalte forhold. Hvis RR så i øvrigt er enig, så vil den fornuftige revision ikke foretage sig yderligere, men følge den videre udvikling via det tætte samarbejde, der er revisionerne imellem.

Afklarende spørgsmål fra RR kan måske belyses af den interne revision, så institutionerne slipper for formelle skrivelser.

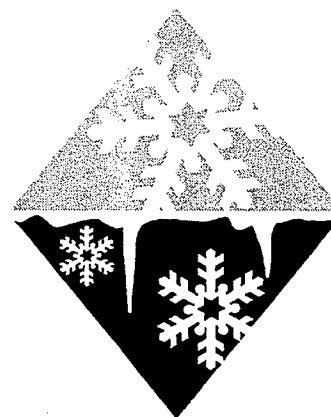
Det professionelle samarbejde i revisionerne går begge veje til fordel for begge organisationer.

For nu at vende tilbage til overskriften "intern revision/controlling - både og/hverken eller", så finder jeg, at der er god plads til begge funktioner.

Men sat på spidsen, så har jeg svært ved at se, hvorfor man skal til at uddybe en tallerken, når man nu har en glimrende dyb tallerken i forvejen.

Svaret kan muligvis findes i ovenstående citat fra betænkning om revision i staten, hvor udvalgets medlemmer ikke kunne afvise, at et manglende ønske om at styrke økonomifunktionerne ved at etablere § 9-revisioner, kan skyldes en utilstrækkelig præcis viden om intern revisions virkemåde og anvendelsesmuligheder.

For egen regning kan tilføjes, at ministerierne ej heller kunne vide, hvorledes RR ville forankres i sit nye tilhørsforhold under Folketinget, samt kunne forudse den udvikling Rigsrevisionen for tiden gennemløber.



Anmeldelse af månedsmøder

v/Nina Belcaid

Månedsmøde i Foreningen af Interne Revisorer
11. september 1997.

**Af Anker Axelsen, Finansrevisionen
Unibank**

En ofte hørt udtalelse: "Der er intet nyt under solen", - men til månedsmødet i Foreningen af Interne Revisorer den 11. september 1997 var der det nye, at Finanstilsynets nytiltrådte direktør cand. polit. Henrik Bjerre Nielsen (HBN) var på podiet for at behandle emnet FINANS-TILSYNET.

Efter indledende ritualer med at få teknikken til at virke - og det var der ikke noget nyt i - tog HBN fat på det aktuelle fra Finanstilsynet:

Folketingets tiltag omkring ledelsesbestemmelser i den finansielle sektor.

Halvårsregnskaberne fik et ord med på vejen. Regnskaberne vidnede om gode tider, men er følsomme overfor renteændringer og overfor slap pengepolitik. De viste væsentlig vækst i udlån, og der var dermed fare for en ringere kvalitet. Ifølge HBN har tidligere tiders problemer altid vist sammenhæng med kraftig udlånsvækst. Finanstilsynet har focus herpå og har indkaldt redegørelser fra de institutter, der viste vækst på mere end 25 %.

Focus på værdiansættelsen af ejendomme, specielt domicilejendomme, der skal ske til markedsværdi, havde mødt nogen kritik ifølge HBN.

Pensionsforpligtelser kulegraves, så der ikke fremover forekommer tilsagn, der ikke er lovformeligt afdækket.

Sluttelig blev År 2000-problemet for bankernes edb-systemer berørt. Det kan synes som fremtid, men har faktisk årsag i manglende fremsynethed.

Det kan betyde overlevelse eller ej, så Finanstilsynet overvåger nøje dette problem, der vurderes at være stort.

En ganske pæn spørgelyst omhandlede:

- Pengeinstitutternes trang til at gå til udlandet.
- Mulig kvalitetsvurdering af regler om spekulation i den enkelte organisation.
- Fordeling mellem ejere og kunder af forrentning i Pensionsinstitutterne.
- Tilsynets opfattelse af Intern Revision i fremtiden.

Alt i alt lidt nyt under solen også denne dag.

Aktivitetsskalender

v/Ane Marie Christensen

Der er fastlagt datoer for de følgende månedsmøder.

26. februar 1998

Emne: Bogføringsbekendtgørelsen og År 2000-problematikken.

23. april 199811. juni 1998

Årsmøde

Tilmelding til månedsmøder sker til Bente Christensen, Intern Revision, Post Danmark, ☎ 33 75 64 02 eller FAX nr. 33 32 90 10 senest mandagen før afholdelse af månedsmødet.



Kursuskalender v/Tage Rasmussen

Den nye kursuskalender for 1998 er netop færdiggjort.

For at styrke udviklingen af gamle og nye kurser har bestyrelsen nedsat et kursusudvalg bestående af :

Mogens Christensen, AUC,
Lars Kiertzner, HHÅ,
Peter Birkholm Laursen, HHK og
Tage Rasmussen, HHÅ med sidstnævnte som formand.

Af kursuskataloget fremgår tidspunkterne i efteråret 1998 for de reviderede grundkurser. Det skal bemærkes, at der er sket væsentlige ændringer, specielt på modul 1 og 2. Kurserne i EDB-revision og Statistisk revision gennemføres først til foråret 1999.

To nye kurser er blevet udviklet: Operationel revision og Præsentationsteknik for revisorer. De gennemføres begge i foråret 1998.

Kurserne gennemføres fortsat på Ebeltoft Parkhotel.

CIA - eksamen m.v. v/Tage Rasmussen

Ved CIA-eksamen i november måned 1997 deltager ingen danske kandidater.

Den 21. oktober 1997 afholdt jeg et møde på Handelshøjskolen i København, hvor der blev orienteret om CIA-eksamen. Da mødet blev annonceret meget sent, deltog der desværre kun 5 interesserede i mødet. Det blev besluttet at etablere et netværk omkring CIA-eksamen, bl.a. med henblik på at kunne støtte hinanden i forberedelsen til eksamen

Alle, der er interesseret i at deltage i dette netværk, og dermed også få tilsendt aktuelt materiale vedr. CIA, bedes rette henvendelse til Tage Rasmussen, Handelshøjskolen i Århus på ☎ 89 48 63 71 eller fax 86 15 12 90.



"Vision University"

IIA har udviklet et nyt 5-dages kursus (development program) specielt for nyudnævnte revisionschefer/-direktører og meget ambitiøst kaldt det for "Vision University".

I kursusbeskrivelsen angives, at den nyudnævnte allerede besidder 90% af, hvad der er nødvendig for at bestride jobbet, men at de sidste 10%, som skal læres, er specielt for det nye job. Det er disse 10%, der kan læres på kurset, der bl.a. har følgende overskrifter:

- Opnåelse af dybtgående forståelse for intern revision.
- Hvordan skabes et verdens-klasse revisions-team.
- Best practices i førende revisionsafdelinger.
- Hvordan kan intern revision blive en partner i virksomhedsstrategi.

Kurset gennemføres 25. - 30. januar 1998 nær Orlando, Florida og koster US\$ 1.995 for IIA-medlemmer.

Yderligere information kan fås hos IIA på ☎ 00 1 407 830 7600 ext. 269 eller londecker@theiia.org.

Information kan også ses på:
<http://www.theiia.org>.

Evaluering af foreningens kurser v/Nina Belcaid

Redaktionen har spurgt en af kursusdeltagerne om, hvad han syntes om foreningens afholdte kursus i statistisk revision i Ebeltoft.

Erling Birkbak, Den Kristelige Fagbevægelse:

Jeg er uddannet som registreret revisor og har i de sidste 18 år arbejdet indenfor området revision. For 2 1/2 år siden var jeg med til at starte vores interne revision op i den kristelige fagbevægelse, hvor jeg er leder af afdelingen.

Min bevæggrund for at deltage i kurset om statistisk revision var, at få input til nogle statistiske revisionsværktøjer, som jeg kan anvende i mit daglige arbejde. Vi var to deltagere fra den kristelige fagbevægelse, hvilket har været positivt, da vi efterfølgende har haft en god dialog om statistiske værktøjer.

Kurset var generelt godt. Instruktørerne var gode og kompetente, og der var en god vekselvirkning mellem teori og praksis, ligesom introduktionen af statistik-værktøjet IDEA var også vældig god. Alt i alt et kursus, der kan anbefales.



Samarbejdsudvalg v/Søren Kongsbo

FSR, FIK og IIA.

På møde den 24. november 1997 blev følgende punkter drøftet:

- Udkast til opdateret udgave af "God-edb-skik".
- Edb-kurser.
- IT-håndbogen.
- Revisionsvejledning nr. 20.

Rigsrevisionen og IIA

Intet nyt denne gang.

Næste møde er aftalt til den 11. december 1997.

Koordinering af ERFA-grupper v/Nina Belcaid

Der er fortsat ikke registreret nogen interesse for etablering af ERFA-grupper.

ECIIA-møde v/Tage Rasmussen

Den 1. november blev den halvårslige "General Assembly" i den europæiske confederation afholdt i Sousse i Tunesien.

Med ved mødet var IIA's præsident Fabrizius. Han fokuserede på IIA's 6 strategiske mål:

1. Global Forum (afholdes i Montevideo i 1998),
2. Retningslinier for miljø revision,
3. Globale retningslinier og CIA-eksamen,
4. Markedsføring af professionen,
5. Kommunikation ved IT,
6. Global struktur med hjælp til udviklingslande.

Den slovakiske forening af interne revisorer blev optaget som det 27. medlem af ECIIA.

Af de mange punkter, som blev debatteret, kan nævnes, at det blev anbefalet, at Europa ikke udvikler sin egen part 4 af CIA-eksamen, men at der i stedet sikres en perma-

nent europæisk repræsentation i Board of Regents, der styrer CIA-eksamen.

Den kommende bestyrelse i ECIIA består af:
Grossi (Præsident)(Italien),
Cowan (UK),
De Meulder (Belgien),
Vaurs (Frankrig),
Bjelke (Sverige) og
Turk (Slovenien)



Information fra IIA i Orlando
v/Frede Bech Poulsen

Nyt fra Orlando - IIA Today

IIA støtter "The Securities and Exchange Commission" SEC's plan for et nyt organ, som vil blive etableret grundet SEC's betænkeligheder ved de eksterne revisorers konsulentvirksomhed.

Formålet vil være at etablere "standards" for revisors uafhængighed. "The Independence Standards Board" (ISB) vil påtage sig forskelligt arbejde, som tidligere har været udført af "The American Institute of Certified Public Accountants" (AICPA) - nemlig udstedelse af regler, som skal sikre, at de eksterne revisorer ikke påtager sig arbejde, som kan påvirke kvaliteten og uafhængigheden af revisionsfirmaernes revision af årsregnskabet.

IIA og ISACA (Information Systems Audit and Control Association) går nu sammen for første gang for at adressere år 2000 problemerne og intern revisors rolle.

IIA tilbyder nu ISO 14000 + kurser. Hvis du vil vide mere herom kan yderligere information hentes på e-mail:
Bogilvie@theIIA.org

Piratkopiering af Software koster milliarder af dollars verden over konstaterer "Business Software Alliance" (BSA) og "Software Publishers Association" (SPA). Har du mon nogensinde selv konstateret om noget sådant kan foregå inden for din egen virksomhed, eller måske bare om softwarelicens er blevet kopieret på mere end det tilladte antal PC'ere? Måske var det en overvejelse værd for at sikre firmaet mod en bøde og omtale i formiddagsaviserne????

IIA har for nylig ændret Internet adressen for at sikre en nemmere adgang til Web siden.

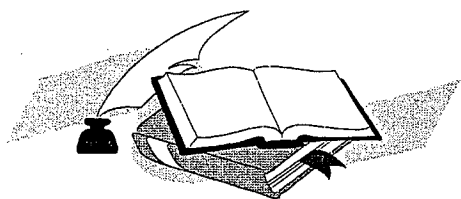
Adressen er nu:
http://www.theiia.org.

En E-mail adresse kan eksempelvis være:
"Custserv@theiia.org"

System Control & Auditability (SAC-Rapporten)

Vi har nu et fuldstændigt eksemplar af SAC-Rapporten, som kan lånes ved henvendelse til sekretæren på ☎ 32 53 09 89.

Formålet hermed skulle være at give de medlemmer, der endnu ikke har anskaffet den, en chance for at danne sig et indtryk af den inden bestilling.



"Fraud Findings" og "Round Table"

v/ Claus Deela

FraudNet

Af Claus Deela, HD, Told- og Skatterevisionen.

Der er efterhånden en række kilder, som kan anvendes til inspiration i forbindelse med overvejelser angående mislighedsrevision. Denne korte artikel har til formål at orientere om eksistensen og eksempler på muligheder med Internettet.

Sammenfattende er det min opfattelse, at de beskrevne oplysninger kan anvendes til en hurtig adgang til inspiration, og endvidere medvirke til at skabe struktur i tiltag på området.

FraudNet, der er en del af AuditNet, er en dedikeret hjemmeside om mislighed på Internet.

FraudNet indeholder i hovedtræk henvisninger til følgende:

- Henvisninger til videnopsamling (diverse links til andre kilder).
- Association of Certified Fraud Examiners.
- Mislighedspolitik.
- Ethiske regelsæt.
- Henvisninger til utallige artikler.

Association of Certified Fraud Examiners.

Her findes oplysninger om denne sammenslutning af certificerede 'Fraud Examiners', herunder deres certificeringsprogram og ikke mindst etiske regelsæt.

Mislighedspolitik.

Der kan "linkes" videre til flere eksempler, herunder til Chesterfield County Virginia Fraud Prevention and Detection Policy, som i hovedtræk omhandler:

- En omfattende beskrivelse af politikker på området, herunder eksempler på argumenter for indførelse af mislighedsrevision.
- Eksempler på forebyggende interne kontroller.
- Eksempler på faresignaler ifm. svig ("red flags").

Artikler.

Her kan især findes artikler om følgende:

- Profiler på personer, som kunne mistænkes for at begå svig.
- Oversigt over eksempler på svig.
- Eksempler på interessekonflikter ifm. offentligt ansatte.

Såfremt det stadig har interesse, så er adressen følgende:

Auditnet web-adresse:

users.aol.com/auditnet
(dernæst vælges FraudNet)

Artikler
v/ redaktionen

Uddrag af 3 landes undersøgelser vedrørende status og udvikling vedrørende intern revisors opgaver.

Af Revisionschef Thorkild Jakobsen, Told- og Skatterevisionen.

I foråret 1996 har foreninger af interne revisorer i Østrig, Tyskland og Schweiz gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt deres medlemmer, og på grundlag af 807 modtagne svar har man registreret en række interessante forhold. INFO bringer nogle af udsagnene. For at hindre misforståelser foranlediget af en evt ukompetent oversættelse bringer vi graferne sammen med den ledsagende tyske tekst. (Se bilag 1 - 3).

Vi håber de viste grafer må findes nyttige i sammenligning med egen intern revision. Det materiale, redaktionen råder over, tillader ikke at vi kan vise udviklingen for hvert af de 3 lande. Det synes ikke at påvirke mulighederne for at lade sig inspirere af de viste grafer. De taler hver for sig umærket for sig selv.



Fremtidig opgave for intern revisor

Af Revisionschef Thorkild Jakobsen, Told- og Skatterevisionen.

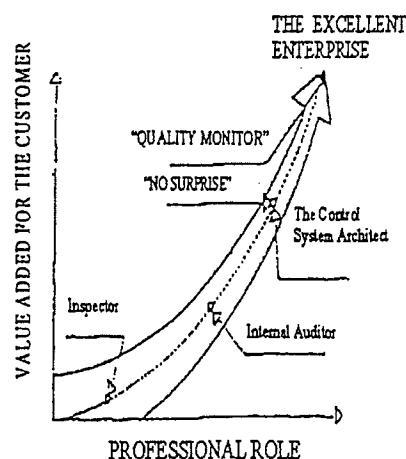
Formanden for ECIIA Giovanni Grossi har på et møde sammen med interne revisorer i Sverige betonet vægten af den interne revisors markedsføring. Iflg. Giovanni Grossi har opgaven simpelthen 1. prioritet, og dette opleves at være problemfrit, fordi virksomhederne har behov for at have dygtige revisorer ved deres side, reviso-

rer der forstår virksomheden og har dyb viden om intern kontrol.

I tilknytning til sit indlæg viste ECIIA formanden den efterfølgende figur, der belyser trenden i revisors opgaveudvikling. For formanden står det klart, at revisor har en betydelig rolle i relation til løbende at medvirke til forandring og forbedring af virksomhedens interne kontrolsystemer.

På et spørgsmål, om en inddragelse af intern revisor i opgaven som systemarkitekt ikke ville anfægte revisors uafhængighed svarede ECIIA formanden, at man i denne forbindelse ikke måtte overfortolke spørgsmålet om uafhængighed, idet overlevelse i et stadig hårdere konkurrenceklime i situationen kan være vigtigere.

Ligeledes slog formanden til lyd for, at der skal arbejdes mere i bredden med rekrutteringen til revisorprofessionen. Med de nye krav fra virksomhederne kan den kompetence, der alene bygger på regnskabsviden og revisoruddannelse, være utilstrækkelig.



År 2000

Af Claus Deela, HD, Told- og Skatterevisionen.

“Det er helt klart en ledelsesopgave i den enkelte organisation at igangsætte og gennemføre de nødvendige aktiviteter, der sikrer, at organisationen også vil fungere efter 1. januar 2000.” Det er indledningen i FSR's notat om År 2000-problematikken af 13. marts 1997.

En fælles nyheds "release" fra den 1. oktober 1997 fra elleve internationale foreninger / sammenslutninger, herunder IIA, ISACA og IFAC meddeler, at de forener kræfterne med henblik på globalt at få bragt År 2000-problematikken helt til tops i bestyrelseslokalerne og hos direktionen, idet mange ledere stadig vælger at ignorere problemet.

På nationalt plan kan det opfattes som et samfundsproblem, idet hele Danmarks infrastruktur kan rammes. IIA Today fra juni 1997 omtaler endvidere i denne forbindelse behovet for "verdensklasse projektledelse".

Der har været udsagn om, at opgaven bruges som et alibi og en grobund for en indtjening i edb- og konsulentbranchen, hertil kommer diverse konverteringsudbydere. Den modsatte synsvinkel kan tolkes som et suk om ikke at lade denne lille programrettelse - isoleret set - efterlade organisationer og samfund i et kortvarigt kaos. Min personlige mening er, at det er utilgiveligt ikke i tide at isolere og eliminere væsentlige problemer.

Hertil kommer, at År 2000-opgaven udfra organisationens edb-anvendelse kan rumme en going concern risiko, hvilket er grunden til debatten om revisors rolle, herunder den interne revisors rolle, som er en del af denne artikels ærinde.

Opgaven

Såfremt opgavens vigtigste kendetegn skal sammenfattes i få nøgleord, så er det min opfattelse, at følgende ord er dækkende.

- Forankring i ledelse og organisation.
- Bevar roen trods det alt for store opbud af information.
- Projektledelse.
- Prioritering på virksomhedsniveau.
- Tilstandsvurdering af aftalegrundlaget og forsikringsområdet.
- Glem ikke de utallige grænseflader mht dataoverførsler.
- Test, test, test,
- Værn om ambitionsniveauet og vær i god tid.

Kort fortalt er År 2000 problematikken **teknisk** set udløst af skift til nyt århundrede, da fx en del edb-systemer og mikrochips kun anvender to cifre (2000 bliver derfor til 00 - dette skaber problemer i forbindelse med beregninger af datoer).

År 2000 opgaven har som **primære mål** at tilvejebringe en kortlægning og eliminering af alle betydende forhold, der kan betyde at sagsbehandling/-produktion ikke kan gennemføres og/eller udløse fejl i fx beregninger og oplysninger på udskrifter og skrivelser samt dataoverførsler til/fra modtageren/afsenderen.

Projektstyringen af denne opgave vil være af vital betydning, idet datoen som bekendt ikke kan rykkes, og endvidere kan der være tale om et omfattende antal rettelses- og afteningsopgaver, hvortil kampen om de knappe ressourcer kun lige er begyndt. Et andet afgørende kendetegn er det store behov for i tide at udmelde en klar prioritering af organisationens systemportefølje.

Faserne i År 2000 projektet vil typisk omhandle analyse, beslutning om vej(e) til løsning af problematikken samt strukturering af projekt,

selve gennemførelsen, samt aftestning af de rettede delkomponenter og deres samspil.

Revisors rolle

Det er opfattelsen, at revisors rolle er illustreret af checkliste for År 2000-problematikken vedlagt FSR's notat. En komprimeret udgave af indholdet ser ud som følger.

- Ledelsens opmærksomhed og uddelegering.
- Forekomst af fuldstændig analyse, herunder revisors gennemgang.
- Forekomst og realisering af handlingsplan, herunder for aftestningen.
- Forekomst af tilfredsstillende garantier fra væsentlige samarbejdspartnere.
- Forekomst af År 2000 sikring i fremtidige leverancer.

Det er min opfattelse, at blandt andet flere af de store revisionsfirmaer øger kravene for hvert år inden år 2000. Der er således en/flere "milepæle"; der skal rapporteres om hvert år.

Via IIA's hjemmeside kan man finde en udmelding sammenfattet af Charles H. Le Grand, IIA Director of Technology (besøgte IIA DK ifm månedsmøde om SAC-rapporten i 1997), som i hovedtræk siger efterfølgende.

- Intern revision skal vurdere, hvorvidt organisationen ser ud til at klare opgaven.
- Intern revision skal sikre sig, at opgaven er forstået og forankret i ledelsen.
- Intern revision skal foretage en vurdering af risici, projektplaner og aftestningen.

Af IIA Today juni 1997 fremgår det endvidere, at september 1998 er det ideelle tidspunkt for År 2000-overensstemmelse, så årsafslutninger mm. kan afprøves over hele linien forinden.

Holdning til intern revisors rolle.

Udover den typiske problemstilling med hensyn til arbejdsdeling mellem ekstern og intern revision, så er det min opfattelse, at den interne

revision i denne forbindelse har en række styrker.

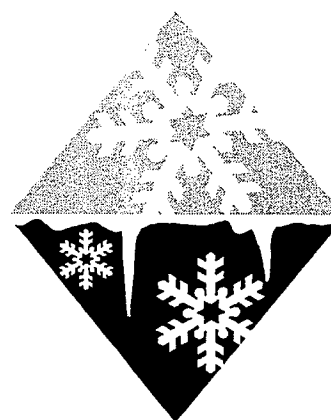
Den interne revision kan typisk have et mere indgående indblik i:

- Organisationens evne og parathed til at gennemføre et så vigtigt projekt, herunder potentiale mht projektledelse, systemdokumentationens ajourføringstilstand mm., samt sårbarhed med hensyn til viden og personer.
- Kendskab til andre opgaver i organisationen, som vil gå ind og konkurrere om ressourcerne og ledelsens fokusering.

Den endelige arbejdsdeling mellem ekstern og intern revision må aftales i det konkrete tilfælde, men det er min opfattelse, at hovedparten af de skitserede tiltag fra FSR og IIA kan løses af den interne revision. Forbeholdet skyldes en eventuel manglende faglig kompetence eller virksomhedsstørrelsen og/eller krav fra investorer o.lign.

Hvor kan man hente flere oplysninger

Følgende skal betragtes som en kort oversigt over forskellige kilder, der kan anvendes i det videre arbejde med at bringe Danmark sikkert ind i år 2000.



web-sider	Bemærkning	Kilde
www.theia.org	IIA hjemmeside Vælg Technology på hjemmesiden og dernæst 'The Y2K Challenge', og her findes checklister.	IIA, FSR, mfl.
users.aol.com/auditnet/karl.htm	AUDITNET Herfra videre via 'YEAR2000 for auditors' til især ISACA Audit Guidelines, Y2K Generic Test Criteria	InterNet
www.year2000.com		FSR, IIA mfl.
www.auditserve.com		FSR, IIA
www.s390.ibm.com		FSR, IIA mfl.
www.comlinks.com		FSR

Notat om År 2000-problematikken fra FSR (Foreningen af Statsautoriserede Revisorer) beskriver problematik, omfang og opgave, samt revisors rolle, herunder checkliste for gennemgang.

Checklister om revidering af År 2000 (se oversigten over web-sider).

Deltagelse i seminarer og erfa-grupper, herunder Dansk Dataforening og Institutet for Data-sikkerheds årlige IT-sikkerhedskonference, hvor PBS i to år har fortalt om deres erfaringer.

Kom godt ind i år 2000 - År 2000-overensstemmelse.

Vejledningen er primært tænkt til brug for ledelsens overvejelser i små og mellemstore virksomheder, men hele indholdet vurderes at have almen interesse. DS har fået lov til at oversætte og sælge publikationen, som er udarbejdet af den engelske standardiseringsorganisation BSI. Dansk Standard (telefon 39 77 01 01).

I det offentlige regie er der flere tiltag i gang, herunder kan nævnes Regeringens 7-punkt plan og Forskningsministeriets plan, samt etableringen af et **År 2000 Sekretariatet** placeret i Dansk Dataforening, med fokus rettet mod private firmaer. I denne forbindelse skal især de

res planer om en vidensdatabase til hjælp om År 2000-problematikken fremhæves.



Etik og Intern Revision *af Frede Bech Poulsen*

Man kan nu i aviserne læse, at en række af Danmarks største virksomheder, i løbet af det kommende år, vil skrive deres etiske målsætning ind i forretningsgrundlaget.

I Amerika dateres grundlaget for at virksomhederne bør operere efter højst mulig etisk standard sig tilbage til "*The Foreign Corrupt Practices Act of 1977*", så etik inden for forretningsverdenen her er ikke af nyere dato.

Efterfølgende er en artikel fra IIA Today fra juli / august, der er vedlagt som bilag 4, omhandlende dette emne og hvad Intern Revision kan gøre på dette område, som vi mener kunne have medlemmernes interesse.

Mindeord

Af Cand. merc. Poul Andersen

Niels Rasmussen in memoriam

Æresmedlem og mangeårigt medlem af Foreningen, tidligere kontorchef i Kommunernes Revisionsafdeling, Niels Rasmussen døde den 16. november.

Niels Rasmussen blev medlem i 1961 og efter nogle år i bestyrelsen blev han formand i 1968, da han afløste revisionsdirektør i Kommunernes Revisionsafdeling, Koch-Nielsen.

Foreningen holdt i denne periode til i Revisionsafdelingens lokaler, hvor Niels Rasmussen ordnede alle praktiske ting i forbindelse med Foreningens virke.

Foreningen bestod dengang af en sluttet kreds på tyve medlemmer.

Jeg overtog formandsposten i 1970 efter Niels Rasmussen og havde i de efterfølgende fem år det privilegium at have Niels Rasmussen i bestyrelsen, hvor en af vore hovedopgaver i disse år var at skaffe Foreningen et ansigt udadtil med det resultat, at Foreningens medlemstal blev mangedoblet.

Med sit rolige og venlige væsen, kombineret med en faglig dygtighed, var Niels Rasmussen en uvurderlig støtte i bestyrelsen.

For sit arbejde i Foreningen blev Niels Rasmussen udnævnt til æresmedlem i 1980.

Æret være hans minde!



Hypotekbanken søger intern revisor

Intern revision i Hypotekbanken består af et team på 6 revisorer, der i samarbejde med Rigsrevisionen reviderer Hypotekbanken, Fiskeribanken og en række statslige forvaltningsopgaver, der bliver administreret i Hypotekbanken.

Vi forventer:

- * at du har en relevant teoretisk uddannelse
- * at du har erfaring fra et revisionsfirma eller fra en intern revisionsafdeling
- * at benyttelse af moderne EDB-værktøjer er en selvfølge for dig samt
- * at du er ansvarsbevidst, initiativrig, og at du har gode samarbejdsevner

Vi tilbyder:

- * et udfordrende og spændende job, hvor du selvstændigt planlægger, udfører og afslutter revisionsopgaver
- * gode muligheder for løbende personlig udvikling og uddannelse
- * flekstid samt løn og ansættelsesvilkår efter gældende overenskomst

Er du interesseret i at høre mere om jobbet, kan du henvende dig til sekretariatschef Palle Bjergfelt på telefon 33 92 82 54 eller til revisor Erik Pedersen på telefon 33 92 81 81.

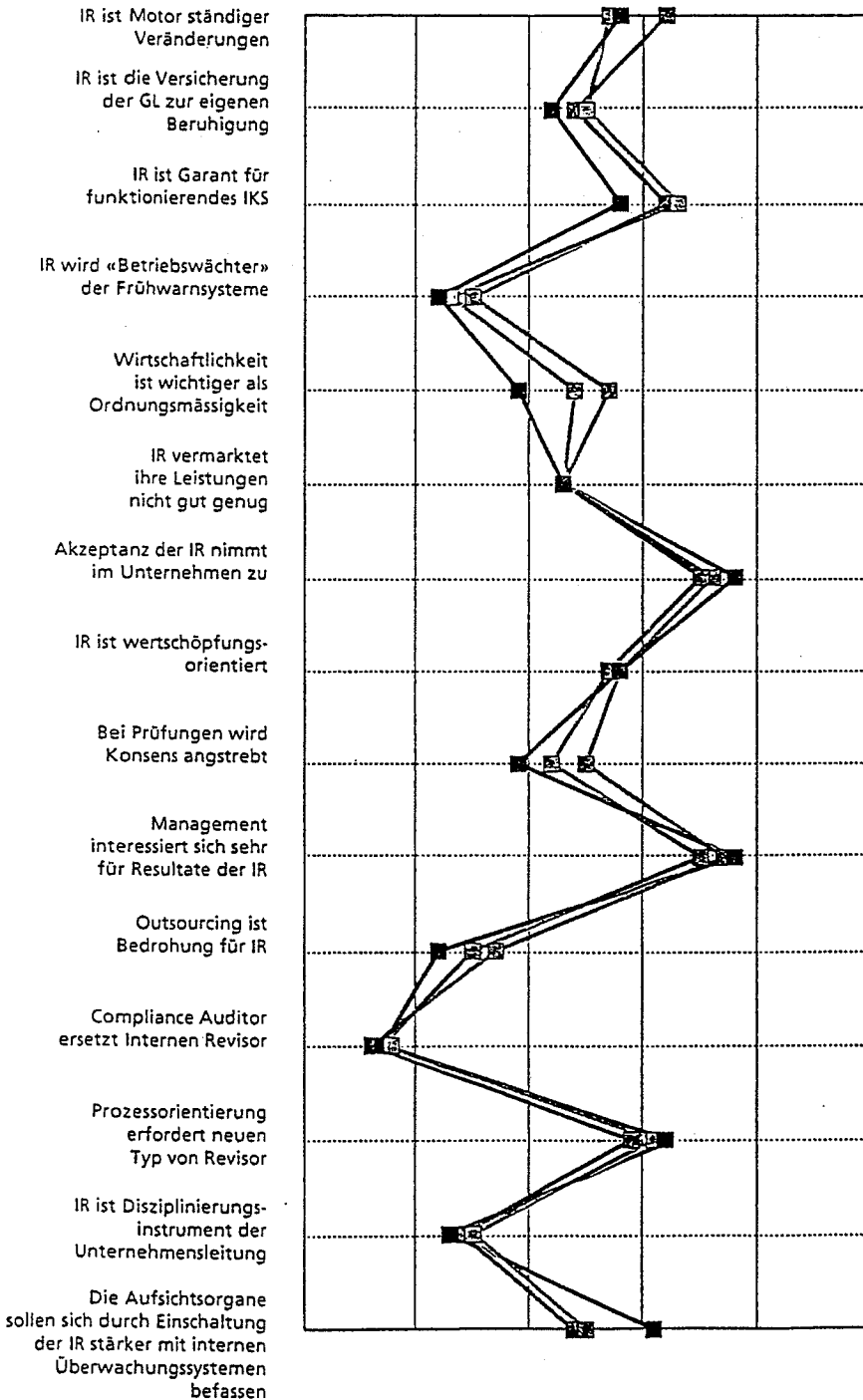
Send din ansøgning med CV til Hypotekbanken, Sekretariatet, Landgreven 4, 1301 København K., mærket "Ansøgning".

Hypotekbanken er en institution i Finansministeriet med ca. 230 medarbejdere. Bankens virksomhed er administration af statslige udlåns-, garanti- og tilskudsordninger, restanceinddrivelse og optagelse af lån til finansiering af samfundsmæssige investeringsopgaver. Endvidere forretningsfører for Fiskeribanken.

Du kan læse mere om Hypotekbanken på Internet-adressen: <http://www.hypotekbanken.dk/>

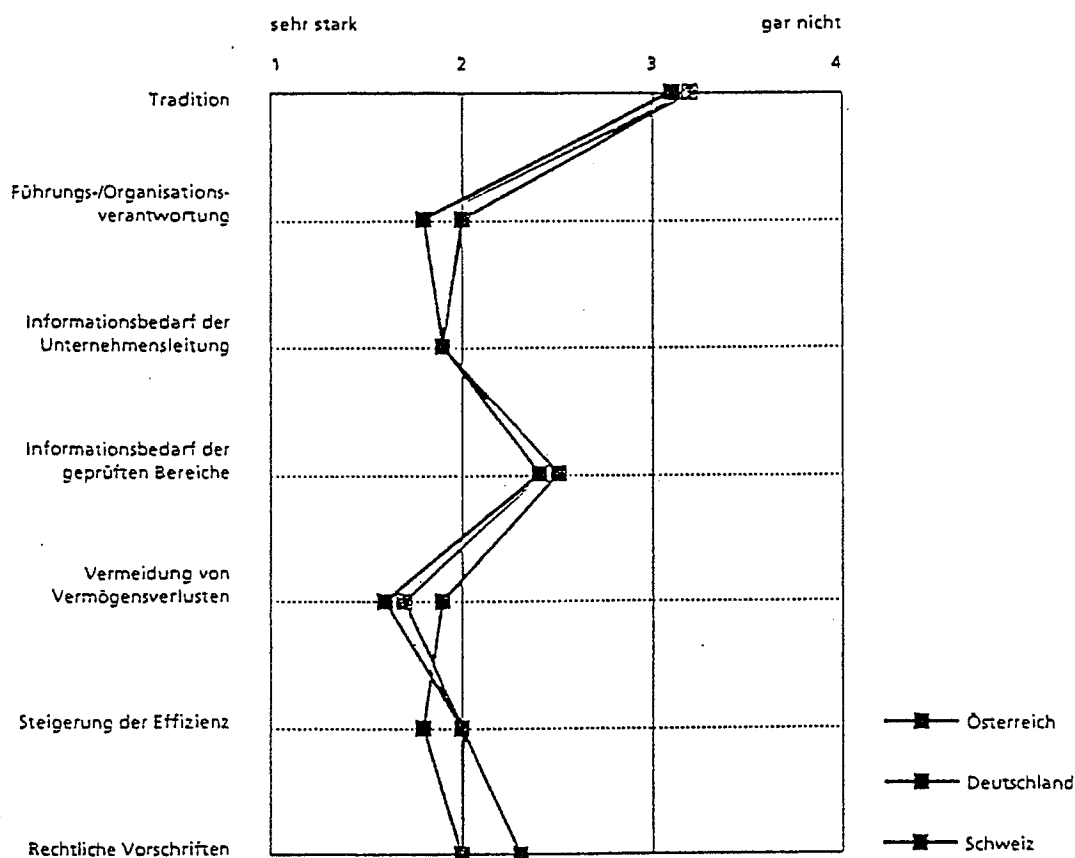
Das Selbstverständnis der Internen Revision

stimme nicht überein 1 2 3 4 5 6 stimme voll überein

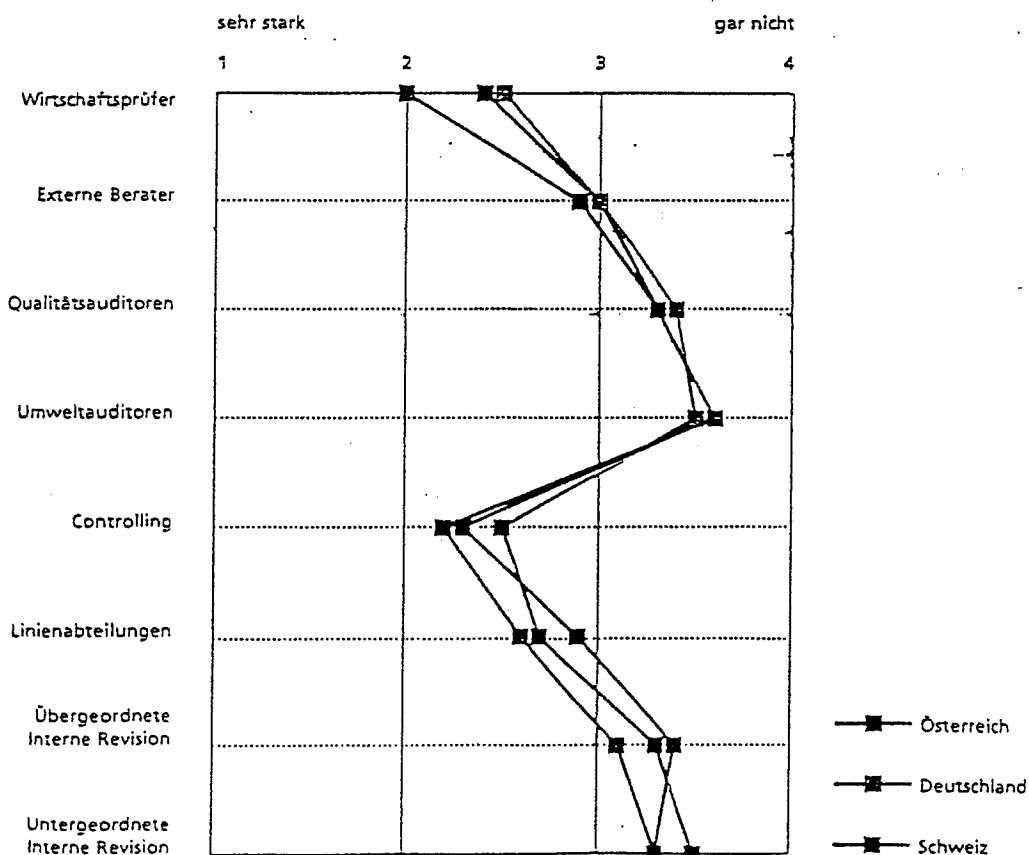


—■— Österreich
 —■— Deutschland
 —■— Schweiz

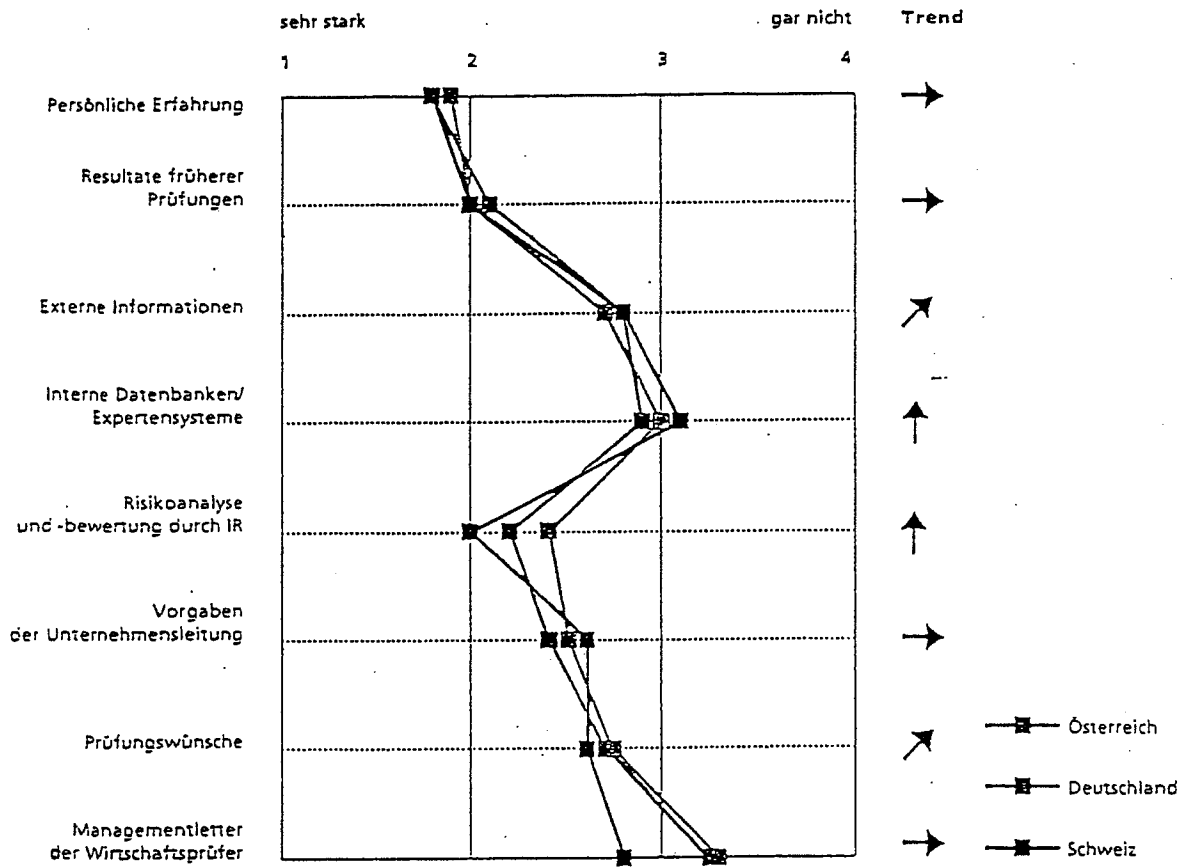
Weshalb es die Interne Revision gibt



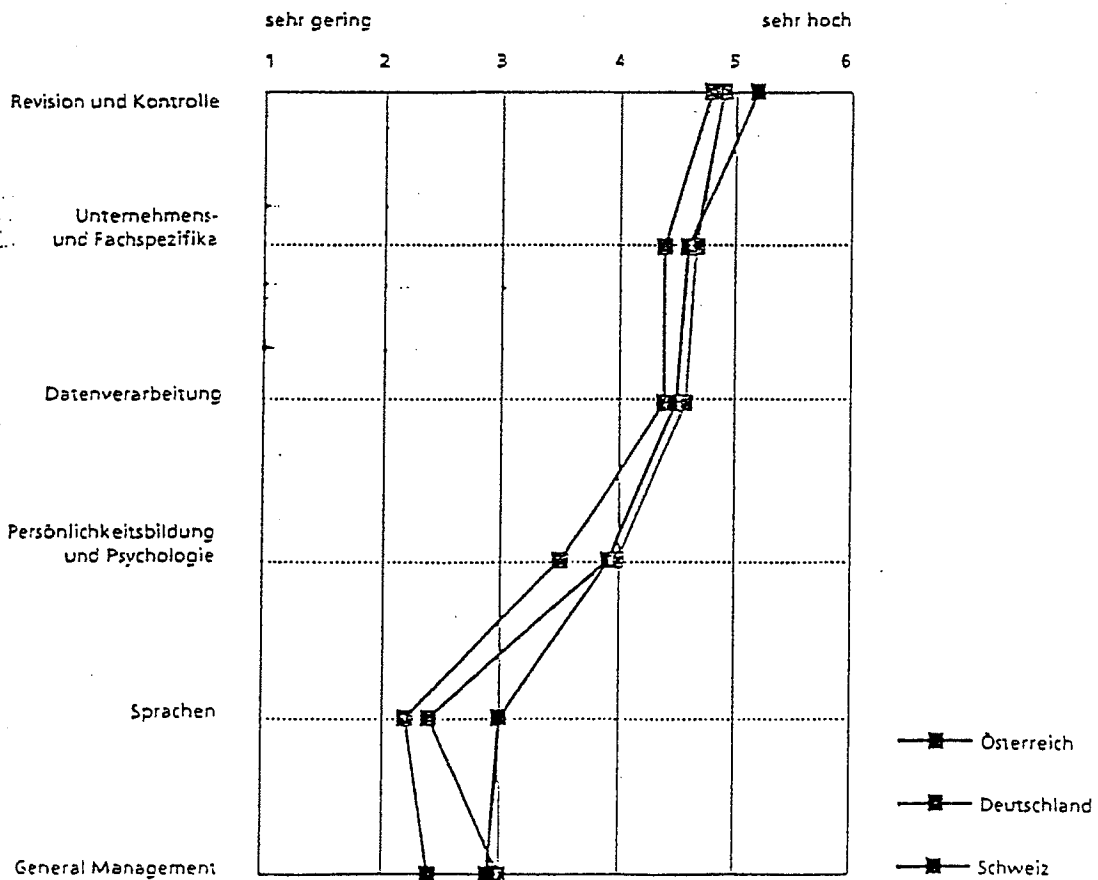
Die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen



Grundlagen zur Prüfungsplanung



Stellenwert der Weiterbildung

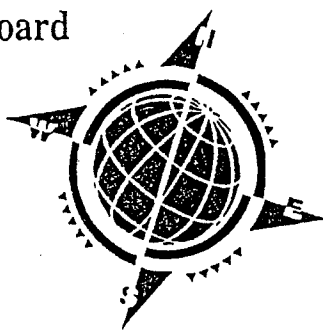


SEC Establishes Independence Board

Page 5

Also In This Issue...

4 Outsourcing in Small Firms

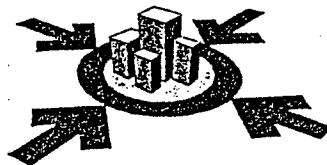
8 Electronic Commerce and Y2K
at IIA Conference

IIA Today

Auditing News from
The Institute of Internal Auditors

Ethics and Internal Auditing

The Business Conscience



The push for U.S. businesses to operate according to the highest standards of ethical conduct dates back to the Foreign Corrupt Practices Act of 1977; but public concern, global commerce, and the white-hot lights of the media are focusing new attention on ethics. "You can't open the newspaper today and not see the word 'ethics' in relation to anything from the corporate reputation to employment practices," says Joan Dubinsky, Senior Manager of Ethics and Responsible Business Practice Consulting for Arthur Andersen L.L.P. "Regulators, shareholders, and others scrutinize every aspect of 'business conscience,' the bar is higher than it has ever been before."

Organizations outside the U.S., which aren't required to comply with the Foreign Corrupt Practices Act and aren't subject to the U.S. Federal Sentencing Guidelines, are feeling the brunt of public expectations as well. Following a recent IIA conference, "Business Ethics and the Role of the Internal Auditor," in Santiago, Chile, media fallout lasted three days after Chile's Deputy Auditor General claimed that some local firms were paying bribes to conduct business abroad.

In many organizations, the role of "business conscience" is a vacant position, and many observers are convinced that internal auditors fit the job description. "A primary goal of any organization should be to maintain a tarnish-free image," says IIA President William G. Bishop. "Internal auditors can be a significant factor in achieving

that goal; in fact, ensuring that business is conducted ethically is part of the job."

Stephen Carter, Senior Vice President of Corporate Security for NationsBank, agrees. "Internal auditors can be the conscience of the organization because they have a unique, broad-based view across the range of operations," he says.

An ethical business environment can support global trade, preserve image, increase employee morale, and reduce fraud. It is unquestionably the stuff of internal auditing.

Ethics Control System

Evidence suggests that a move toward treating ethics as a control system is gaining ground. James Hunter, CA, KPMG Investigation and Security Inc., a supporter of the trend, maintains that when the ethics program is a critical component of an organization's control system, internal auditors must obviously be involved.

"Internal controls deal with the opportunities for things to go wrong," Hunter says. "If internal auditors start to assess the ethical system within the organization, they may even be able to change the scope of their work. If a corporation is ethical, it is much less likely to be at risk of fraud and more likely to be profitable. A focus on ethics could ultimately reduce the amount of time spent on other internal controls and performing control compliance tests."

Code of Conduct

The first step in implementing an ethics program is to develop a code of conduct that will be effective and earn the

backing of everyone in the organization, from the CEO to the part-time mail clerk. "Internal auditors can work with general counsel or senior management to develop a code if there isn't one already in place," says Bishop, "but it's important to recognize the influence of upper management's involvement."

"The actual code should appear as though it comes from executive management, which sets the tone of the company, or there's a risk employees won't commit," adds Carter. "The internal auditor should help determine what goes into the code and work with legal to ensure it will withstand legal scrutiny. Through their associations, auditors also can get a sense of whether the code is appropriate to their industry; but their part in development should remain behind the scenes."

No hard-and-fast formula exists for developing a code. However, a few general guidelines may be helpful:

- **State the purpose of the code.** Without a clear mission statement, the code could be misunderstood or even ignored by personnel. It should be evident to everyone why the code was drafted and what it will accomplish.
- **Keep it simple.** Internal auditors can be very effective in making sure that what's written is logical. It's also critical that the verbiage be understood by the entire organization.

"Make the code clear," says George Sammet Jr., retired Vice President for International Ethics at Lockheed Martin Corporation. "It's for *everybody*; and if it's not written simply and clearly,

organizational-wide ethical compliance will be a difficult objective.”

• **Meet the organization's needs.** The all-encompassing, generic code does not exist. Each organization has its own industry, history, culture, purpose, size, and procedures; and the code should be based on specific characteristics and goals.

Dubinsky suggests that internal auditors need to be sure the right questions are asked in the beginning stages. “Internal auditors should ask: What can we do to design, develop, and implement effective ethical conduct in our organizations? How will we assess, develop, and monitor compliance requirements? How do we address statutory requirements? If we are in the health care industry, for example, how do we address the compliance guidelines being continuously issued?”

• **Consider the code's specificity.** The code doesn't have to be a detailed, compliance-based document. In fact, some experts believe it should be the opposite. “The code should never be a numbered list of all the things employees can and cannot do,” says Sammet. “I've always believed it's better to give employees broad policies and let them be self-policing; let them decide what's right and wrong.”

As with many aspects of the ethics program, each organization must customize its code of conduct. “We do have an overall code, but we have countless documents underneath it detailing our expectations and the employees' responsibilities and obligations,” says Warren Johnston, Vice President of Internal Audit at TRW. “We have policies on fraud, bribes and kickbacks, compliance with export, labor charging, gifts and gratuities, protecting proprietary information, and in many other areas. We try to provide employees with as much guidance as possible to enhance their ability to make ethical decisions.”

• **Think outside the box.** High-pressure work environments are encouraging

more than half of U.S. workers to engage in illegal or immoral acts on the job, according to a recent study by the American Society of Chartered Life Underwriters and the Ethics Officer Association. An overwhelming workload was one of the most-often reported reasons for the trend. Some feel this could be addressed in the code.

“A good ethics program deals with issues such as salary compensation and fairness to employees,” says Carter. “With regard to organizational compensation, ask how, when, and for what. Sometimes, in a win-at-all-cost environment, employees receive mixed signals about what is most important. The code should pervade all aspects of the organization.”

Implementing the Code

Without effective dissemination, time spent developing a code of conduct could be wasted. According to a survey by the Ethics Resource Center, only 19 percent of employees find a code that is “dropped into their environment” helpful in making business decisions. That number jumps to 35 percent when a mandatory training program is used. The survey concludes that “training and a code increase the ability to recognize business misconduct.”

“Internal auditors need to make sure the organization communicates with employees and helps them acquire the capacity to identify, appreciate, and resolve the dilemmas that they face everyday,” says Dubinsky. “Popular materials for communicating the code are manuals, training guides, posters, and brochures. It's also imperative to give employees a means of anonymous communication, like helplines or ombudsmen, so they can air concerns.”

At TRW, the internal audit function actively reviews training and communications. “We ensure that training is given to all new employees and that they're getting proper initiation and indoctrination on the policies,” Johnston says. “A huge portion of the training is related to legal and ethical

conduct policies and our expectation regarding behavior in these areas. We audit all records pertaining to training, and conduct interviews to ensure employees have read, understand, and intend to comply with the code.”

There are also more entertaining and interactive methods for educating and communicating about ethical behavior. While at Lockheed Martin, Sammet developed a game to teach ethics. The game, *Graymatters*, is comprised of 105 scenarios, each with four possible answers. “About 75 are true cases from Lockheed Martin,” Sammet says. “I wrote the answers to be deliberately cloudy, because that's the way life is. The way people learn from the game is to discuss why they pick the answers they do.” *Graymatters* has been used in more than 600 companies and 500 universities.

Auditing Ethics

With the ethics control system in place, internal audit must develop an audit method for what can be a subjective program. “We often refer to ethics as a soft control because it's very difficult to determine someone's thoughts, or the way they might behave against established standards,” says Bishop. “Surveys and control self-assessment audits are possible options. In fact, one of the first examples I saw of CSA was for a code of ethics audit. It's an excellent method to expand the understanding of a group of people.”

The audit of the ethics program at TRW occurs once a year, can take as many as 15 man-weeks per year, and is coordinated with external auditors. According to Johnston, it encompasses a review of the code of conduct, the communication and training process, employees' comprehension of the code, and the calls and reports made to the hotline or ombudsman. “An effective ethics program is always changing, modifying, and moving forward,” adds Dubinsky.

In addition to an audit of the ethics control system, auditors should look for

instances of ethical misconduct in everyday audits. "If we don't believe something is there, we tend never to find it," says Carter. "One always hopes that no ethical issues will surface during a review. But if the possibility that there are problems isn't acknowledged, then they may never be uncovered." He adds that applying pattern recognition systems to accounts payable, claims, inventory, and other high-dollar/high-risk financial areas is beneficial.

The Business Conscience

Today, organizations that don't incorporate the highest ethical standards are at risk. A well-developed, managed, and enforced ethics program is essential, from the largest *Fortune* 500 firms to the local, "mom and pop" vendors; from one corner of the world to the other; and across all industry borders. What's not clear is who will assume leadership for this important area. "Several benefits occur when the internal audit function serves as ethics leader," says Hunter. "Internal auditors generally have access to all areas of the organization, which is essential for a complete ethical environment. Also, the head of internal audit is independent, and has the ear of the audit committee and the CEO.

"Most major organizations have an ethics center; sometimes it's internal-audit, and sometimes it's human resources or the legal department. My experience is that wherever the center is located, that function becomes very involved and establishes ownership. While I agree that the conscience of the organization could sit with the internal auditors, if they don't claim it, some other function will. If there's a vacuum, a department will fill it, and increase its value in the process," says Hunter.

Internal auditors have the right resumes, knowledge, and experience. Applications are being accepted almost everywhere.
