

INFO

Foreningen af Interne Revisorer

Nummer 73 | December 2019 | 24. årgang

Minitema: Agile Auditing

- Erfaringer fra Bank of Ireland og Novo Nordisk
- Anbefalinger til implementering

Nyt fra Finanstilsynets direktør

Finanstilsynets strategi og fokuspunkter og syn på intern revision

GDPR udfordringer i praksis

Hvor står vi 1½ år efter indførelse af GDPR?

Nye regler vedrørende outsourcing ● Hvidvask

INFOs redaktion

Ansvarshavende redaktør

Revisionschef, CIA, CISA
Birgitte Rousing Svenningsen
Express Bank
☎ 36 39 52 61 ✉ bisv@expressbank.dk

Øvrig redaktion

Koncernrevisionschef, CIA
Morten Bendtsen
Alm. Brand
☎ 35 47 47 47 ✉ abmobn@almbrand.dk

Afdelingsdirektør

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

Chief Expert, CIA

Vanita Shukla Hork
Nordea
☎ 30 12 84 34 ✉ vanita.hork@nordea.com

Revisionschef

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

Intern revisor, CIA, CRMA

Kim Nehls
DSB
☎ 24 68 18 77 ✉ kine@dsb.dk

Koncernrevisionschef

Louise Claudi Nørregaard
PFA
☎ 61 55 84 88 ✉ lcn@pfa.dk

Revisor

Klaus Nordmann Østrup
Københavns Kommune
☎ 33 66 24 13 ✉ zx7z@ir.kk.dk

Næste nummer

INFO 74 udkommer i april 2020.
ISSN: 1903-7341 (Elektronisk version).

Indlæg til INFO

Artikler i INFO påskønnes med en vingave.

Forsidefoto

UnknownNet

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	4
Husk at registrere dine kompetencer	4
Strategi 2020 – Advocating and promoting the profession	6
Interview med direktør Jesper Berg og vicedirektør Karen Dorte Abelskov, Finanstilsynet	8
Databeskyttelsesretlige udfordringer i praksis – status efter 25. maj 2018	12

Minitema: Agile Auditing

Implementing Agile Auditing – The Story of Bank of Ireland	16
Agile Auditing in Novo Nordisk	18
Agile Auditing i danske revisionsfunktioner	21
Regulering af outsourcing i den finansielle sektor	25
Praksis for revision af hvidvaskområdet	30
Nye medlemmer	32
Bagsmækken	33

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



Michael Ravbjerg Lundgaard, Revisionschef, DSB

Lad mig starte med et citat af Richard Chambers, President og CEO for IIA: *"My definition of agility is simple: "Internal audit's ability to pivot swiftly to address emerging risks and changing stakeholder expectations". It's critical to our success!"*

Denne enkle fortolkning af agilitet er relevant hvad enten vi ser på intern revision som funktion og værdiskabelsen i vores arbejde, eller IIA som forening og det vi skal bidrage med overfor vores medlemmer og stakeholdere, og hvordan vi gør det.

For få år siden var disruption det store management buzzword, dengang talte vi også om agilitet. I dag er det bæredygtighedsagendaen der er det store buzzword, men vi taler stadig om agilitet. Hvorfor? Fordi vi lever i en verden, hvor betingelserne for at drive virksomhed konstant er under forandring, og hastigheden, hvormed der sker forandringer, er accelererende. Intern revision skal være i stand til at reagere på disse ændringer, hurtigt. Når nye risici identificeres, skal intern revision være i stand til at opdatere sin revisionsplan og levere den assurance og indsigt, som virksomhedens ledelse har behov for. Vel og mærke når de har behov for det, og ikke når det passer ind i en årsplan. Richard Chambers udtrykker det således: "Auditing at the speed of risk".

Agilitet er ikke en revolution for intern revision, det er et skridt i en evolution. Rejsen derhen er vital, hvis Intern revision skal forblive relevant.

Agilitet er muligvis let at lære og forstå, men mere udfordrende at implementere, fordi det kræver et ændret mindset hos såvel revisorerne som vores stakeholdere.

I dette nummer af INFO har vi et minitema om agil revision. Steve Sanders fra Bank of Ireland fortæller om deres succesfulde implementering, med anvendelse af Scrum metodikken, som har paralleller til det vi kender fra agile it-projekter. Novo Nordisk har en anden tilgang til agil revision, og her kan I læse om revisioner opdelt i sprints, en tilsyneladende yderst effektiv metodik. Sidste bidrag i minitemaet er to unge CMA studerende, der har skrevet hovedopgave i agil revision. De refererer i punktform konklusionen fra deres hovedopgave, og sammen-

ligner med de beskrevne metoder og erfaringer, der fremgår af de to før nævnte artikler.

Vi er meget glade for, at Finanstilsynets direktør Jesper Berg har stillet op til et interview om Finanstilsynets strategi, det aktuelle risikobillede, de europæiske tilsynsmyndigheders indflydelse i Danmark og Finanstilsynets syn på Intern revision.

IIA Danmarks tidligere formand Kim Stormly Hansen giver i en kort artikel en redegørelse for bestyrelsens arbejde med strategi 2020. Bestyrelsen har efter årsmødet 2019 fået ny formand, næstformand og et par nye bestyrelsesmedlemmer. Vi er fast besluttede på, at vi skal have synliggjort IIA Danmark og Intern revision bedre.

Vi har mange tiltag i støbeskeen, og vi er opmærksomme på, at det også kræver hurtighed, handling og mod af os at iværksætte de tiltag, der er nødvendige for at skabe værdi for vores medlemmer. Også i bestyrelsen kræver det et agilt mindset, hvis vi skal være i stand til at reagere på de konstante forandringer, der påvirker vores medlemmer og bedst muligt give værdi til medlemmerne i udførelsen af deres primære opgave, (agil) Intern revision.

Som medlem af IIA har du store muligheder for at deltage i dette arbejde. Personligt har deltagelse i IIA udvalgsarbejde været en stor gevinst for mig. Da jeg for 14 år siden skiftede fra eksternt til intern revision, kom jeg straks ind i en netværksgruppe for forsikringsrevisorer, det hjalp mig godt på vej til at håndtere de udfordringer, der lå i min nye karriere. Nogle år senere fortsatte jeg min interne revisionskarriere hos DSB og blev medlem af IIA's Industrigruppe. I denne gruppe var vi nogle stykker der tog initiativ til at arrangere en industridag for alle medarbejderne i Industriens interne revisioner. Et tiltag der blev taget godt imod. Har du en god idé til hvordan IIA kan blive mere relevant for sine medlemmer, behov for et netværk hvor du kan få sparring, eller et sted hvor du kan gøre din indflydelse gældende, så gå ind på vores hjemmeside og orienter dig om de mange udvalg der findes. IIA har brug for flere ildsjæle i udvalgene, som aktivt er med til at synliggøre værdien af intern revision.

Slutteligt lidt reklame for redaktionsudvalget der står for dette blad. Jeg udtræder af udvalget i forbindelse med denne udgivelse for at sikre mere tid til aktiviteterne som næstformand for IIA. Redaktionen vil gerne have et eller flere nye medlemmer i redaktionen, især hvis de kommer fra industrien. Så meld dig gerne, det giver indsigt og værdi.

God læselyst, glædelig jul og vi glæder os til også at se dig i udvalgene i det nye år!

Nyt fra redaktionen



Birgitte Rousing Svenningsen, an- svarshavende redaktør

I dette nummer af INFO vil jeg gerne takke Morten Bendtsen (Alm Brand) og Michael Ravbjerg Lundgaard (DSB) for deres slidsomme arbejde, idet de begge har valgt at udtræde af redaktionsudvalget.

Morten har besluttet at forlade redaktionen for at hellige sig bestyrelsesarbejdet i foreningen og arbejdet i det finansielle udvalg. Jeg vil specielt gerne takke Morten for de gange, hvor han selv i artikler har delt sine praktiske erfaringer med læserne.

Michael har også besluttet at forlade redaktionen for at hellige sig sin nye position som foreningens næstformand. Ligesom Morten, vil vi også huske Michael som forfatter til flere artikler primært med fokus på, hvordan de internationale standarder, rammeværker mv., som IIA stiller til rådighed, anvendes i praksis.

Husk at registrere dine kompetencer



Anita Damgaard Laugesen, Internal Audit Manager, CIA, Nordea

For at gøre det lettere at bruge det netværk, vi har i IIA i det daglige til sparring mv, er der på IIA Danmark's hjemmeside under **Mit IIA/Kompetencer** nu en funktion, hvor man kan udfylde sine primære kompetencer og interesser. Denne funktion giver mulighed for, at alle medlemmerne under **Netværk/Søg kompetencer** kan søge blandt de øvrige medlemmers kompetencer og derved identificerer de medlemmer, der arbejder med et

Både Morten og Michael har blikket rettet mod fremtidens revisorer og de udfordringer, vi som revisorer står over for. Dette er et fokus, som er vigtigt for medlemmer af redaktionsudvalget, men også for bestyrelsesmedlemmer. Jeg ser rigtigt meget frem til, at Morten og Michael får mulighed for at bruge flere kræfter på bestyrelsesarbejdet.

Når man siger "farvel" til en, siger man ofte også "goddag" til en ny. Det er også tilfældet her. Jeg vil gerne byde velkommen til Kim Nehls (DSB), som har meldt sig til redaktionsarbejdet. Kim kommer med en sproglig uddannelsesbaggrund, så det var ikke givet, at han skulle ende som revisor. Han endte der ved et tilfælde for 13 år siden og har hængt på siden. Kim har været intern revisor i SAS og arbejder i dag som intern revisor hos DSB. Jeg glæder mig meget til at arbejde sammen med Kim.

Husk også at der er etableret en database så der kan søges i artikler bragt i INFO fra og med nr. 54 (september 2013). Bemærk at søgefunktionen kun er for medlemmer. Der kan søges efter enkeltord eller sætninger i artikel-overskrift, artikellindhold 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>.

Sluttelig glædelig jul og godt nytår til alle læserne. Vi ses i det nye år.

specifikt område og tage kontakt, hvis der er brug for oprettelse af netværksgrupper, sparring om et specifikt område eller blot konkrete spørgsmål, man mangler hjælp til.

For at gøre denne funktion så værdiskabende som muligt opfordres alle medlemmer til at gå ind på sin profil og udfylde sine kompetencer. Og del meget gerne gode historier med jeres kollegaer, når I har brugt denne funktion til at udbygge jeres netværk.

På næste side er en kort vejledning til hvordan du bruger den nye funktion.

"Netværk er fremtidens valuta"

- Citat Susie Lynge og Morten Vium

Mit IIA Log ud

Standarder ▾

Mine kompetencer

- Medlemskartotek
- Medlemsbillede
- Notifikationer
- Internal Auditor bladet
- Mails fra IIA Danmark
- Skift kodeord
- Kompetencer**

Jeg arbejder med og/eller har særlig interesse for revisionsarbejde inde
I work with and/or have a special interest in audit work related to (reco

- Branding & Reputational risk
- Commercial risk
- Controlling
- Corporate Governance and internal processes
- Credit
- Culture and Behaviour
- Customer Protection
- Data governance
- Efficiency and process optimisation
- ESG /Corporate Social Responsibility
- Financial Crime

Mit IIA Log ud

Uddannelse ▾ Jobannoncer ▾ Netværk ▾ Standarder ▾

- Netværksgrupper
- Opret referat/fil
- Foreslå ny netværksgruppe
- Søg kompetencer**

Min virksomhed. Du kan holde
i andre brancher og ikke

IIA Global LinkedIn Administration Mit IIA Log ud

Om IIA ▾ Nyheder ▾ Medlemmer ▾ Uddannelse ▾ Jobannoncer ▾ Netværk ▾ Standarder ▾

Forside / Netværk / Netværksgrupper /

Søg kompetencer

Du kan herunder søge efter medlemmer med specifikke kompetencer (angivet via kompetencemodulet).

Når du har valgt dine søgekriterier skal du klikke på knappen 'Opdater' og i tabellen til venstre vil så fremgå de medlemmer der har angivet de markerede kompetencer.

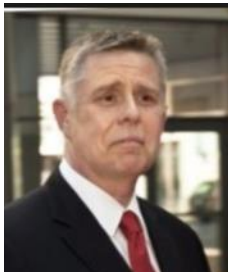
Medlem	Kompetencer

Søgekriterier:

- Branding & Reputational risk
- Commercial risk
- Controlling
- Corporate Governance and internal processes
- Credit
- Culture and Behaviour
- Customer Protection
- Security
- SOX (Sarbanes Oxley Act)
- Strategic risk
- Supply Chain and Distribution
- Technology

Opdater

Strategi 2020 – Advocating and promoting the profession



Kim Stormly Hansen, Special Advisor, Nykredit

Bestyrelsen har de seneste år arbejdet på strategi 2020. Strategien har 4 streams:

- Advocating and promoting the profession
- Standards and resources for members
- Training and education
- Networking and collaboration

Medlemmerne har været opfordret til at deltage i de enkelte streams. For så vidt angår streamen Advocating and promoting the profession, deltog Mark Jongejan, Carlsberg, Gerda Retbøll-Bauer, tidl. Ørsted, Mikkel Skov Larsen, Novo Nordisk, Martin Falck-Hansen, KMD og jeg selv.

En analyse af tilstedeværelsen – eller mangel på samme – i virksomheder i C25 viste, at kun ca. 1/3 af disse virksomheder havde oprettet en intern revisionsfunktion. I dette tal indgik også finansielle virksomheder.

En sammenholdelse med Holland viste, at tallet her var væsentligt højere - se figuren herunder.

Analysen viste endvidere, at argumenterne for ikke at have oprettet en intern revisionsfunktion enten gik på, at man havde noget lignende eller, at virksomhedens kompleksitet ikke tilsagde, at det var nødvendigt at have en intern revisionsfunktion. Sammenfattende bar argumenterne præg af, at intern revision som udgangspunkt blev betragtet som en omkostning og ikke nødvendigvis som værdiskabende.

Endelig viste analysen, at beskrivelse af den interne revisionsfunktion i den hollandske Code of Good Corporate Governance var en del mere omfattende end i den danske.

Vi tog med udgangspunkt heri kontakt til den danske komite for god selskabsledelse og blev inviteret på det næste møde for at "tale vores sag".

Mødet gav det indtryk, at viden om og fokus på intern revision hos komiteens medlemmer inden mødet var relativt begrænset. De var imidlertid meget lydhøre, og resultatet blev, at foreningen blev bedt om at udarbejde en vejledning om funktionsbeskrivelse for intern revision. Vejledningen tager udgangspunkt i en industriel virksomhed, men indeholder en henvisning til revisionsbekendtgørelsen i relation til finansielle virksomheder.

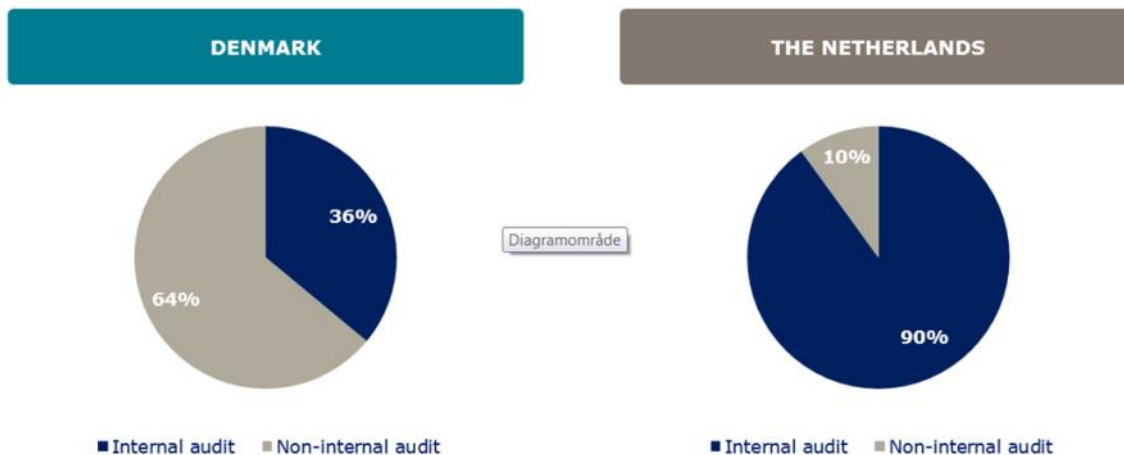
Vejledningen er lagt op på komiteen hjemmeside og kan findes her:

<https://corporategovernance.dk/vejledninger-0>

Det er vigtigt, at der følges op på det foreningen indtil videre har opnået og tager kontakt til komiteen med henblik på input til næste ajourføring af selve anbefalingerne.

Alle medlemmer som har en interesse for dette strategipunkt opfordres til at tage kontakt til IIA's bestyrelse og tilbyde at indgå i det fremadrettede arbejde med streamen.

Internal audits in Denmark vs. The Netherlands



Gør dig selv den tjeneste - Gå ind og oplev Internal Auditor Magazine.

Er du ligeså glad for **Ia** (Internal Auditor) magasinet som os, så er det gratis tilgængeligt i en digital udgave via hjemmesiden InternalAuditor.org eller direkte via app til både iOS og Android. Så uanset hvor du er, så har du adgang. Bemærk dog at du først skal anmode om adgangen via dine medlemsoplysninger på www.iaa.dk.

Artiklernes indhold er nu også linket til emner, så ønsker du viden inden for bl.a. Governance, Risk, Compliance eller Fraud – så er det virkelig nemt.

Ia magasinet er kåret som den førende kilde der leverer det mest relevante indhold til erhvervet Intern Revision i realtime, og med flere platforme og 24/7 adgang, er det lettere end nogensinde at holde trit med den udviklingen indenfor feltet intern revision.

Den digitale udgave af Ia er en fuld replikeret version af magasinet, så du kan se hele udgaver og blade mellem siderne - ligesom den trykte udgave. Du finder en række navigationsværktøjer til at gennemse artikler samt bonusvideoindehold parret med udvalgte funktionsartikler.

Arkivet for den digitale udgave går tilbage til februar 2004 og er fuldt søgbare så du kan udnytte dets robuste søgefunktion for at identificere artikler af interesse.



www.InternalAuditor.org

www.theiaa.org

 **The Institute of
Internal Auditors**

Interview med direktør Jesper Berg og vicedirektør Karen Dorte Abelskov, Finanstilsynet



Lars Geisler, Afdelingsdirektør, Nykredit



Tobias Zorde, Afdelingsdirektør, Nykredit

For 3 1/2 år siden havde vi fornøjelsen af at interviewe direktør Jesper Berg og vicedirektør Jan Parner fra Finanstilsynet. På daværende tidspunkt var tilsynet i færd med at lægge den sidste hånd på deres strategi 2020. Siden da er der løbet en del vand i åen. For det første er tilsynet nu i gang med at formulere en ny strategi, som vi af naturlige årsager er nysgerrige på. For det andet oplever branchen et vedvarende pres for at hæve niveauet på governance-området og det interne kontrolsystem som helhed – og der er ingen tvivl om, at barren er i konstant bevægelse og ikke altid helt entydig. Det der var godt nok i går, er ikke godt nok i dag... og slet ikke om fem år. Det er fortidens synder, der stadig spøger og sætter sit aftryk på dagsordenen – en dagsorden, der i vidt omfang udspiller sig i den Europæiske arena i krydsfeltet mellem de tre europæiske tilsynsmyndigheder (EBA, EIOPA og ESMA) og, ikke mindst, SSM – bankunionens tilsynsmyndighed.

Derfor mente vi, tiden var moden til at anmode om endnu et interview med Jesper Berg og vicedirektør Karen Dorte Abelskov. Jesper var, som for 3 1/2 år siden, imødekommende over for denne anmodning, hvorfor vi på en regnfuld november formiddag kan lade os hilse inde på hans kontor til kaffe og snak. Samtalen lagde ud med en drøftelse omkring Finanstilsynets risikobillede.

Det aktuelle risikobillede og Finanstilsynets strategi

Hvert halve år offentliggør Finanstilsynet et notat om det aktuelle risikobillede inden for den finansielle sektor. Den seneste er offentliggjort i august 2019, hvor vedvarende lave renter og risikopræmier, pludseligt stigende renter og faldende aktiekurser, ejendomsprisfald, it-risici, uordnet Brexit og hvidvask vurderes at være de væsentligste risici. Jesper kommer ind på, at kvartalsregnskaber for Q3 bekræfter presset på indtjeningen i pengeinstitutterne på grund af de negative renter. Tilsynet ser her en risiko for, at den finansielle sektor søger over i mere risikofyldte forretninger i jagten på et bedre afkast:

“Der er ingen tvivl om, at det der har de største implikationer, er de negative renter både på kort sigt og forventet lang sigt. Det har nogle store implikationer på tværs af de områder, som vi beskæftiger os med. Det mest markante skift inden for det seneste år er nok, at troen på et mere normaliseret renteniveau er blevet betydeligt mindre. Bankerne er ramt på deres indtjening. Der er lavere rente- og provisionsindtjening. Samtidig er der visse omkostninger, som man er nødt til at acceptere: omkostninger til compliance, risikostyring, conduct generelt og beskyttelse af it-systemer. Samlet giver dette en voldsom indtjeningsudfordring. Gevinster kan man kun få ved at tage større risici. Derfor er conduct vigtig. Vi kan ikke tåle flere sager. Det gælder både politisk, men også set fra kunderne. Der har tilsynet og ledelsen en opgave. Kravene til rådgivning og produktgodkendelse er skærpet, så kunderne er klar over hvilke risici, som de påtager sig.”

Karen: *“Nogle af de ting, som vi kigger på i forbindelse med vores tilsynsbesøg, er, om man har et samlet overblik over cyber-risici på højeste ledelsesniveau. Der har ikke i alle institutter været et tilstrækkelig opmærksomhedsniveau på dette område. Hvis man ikke har overblikket, så kan man ikke styre dem.”*

Omkring de økonomiske konjunkturer vurderer tilsynet, at det mest sandsynlige ikke er en dyb lav konjunktur, om end den økonomiske vækst forventes at blive afmatet. Gælden i husholdningen er ikke steget, og derfor er der ikke de samme ubalancer som i den seneste finanskrise. Endvidere er bankerne bedre rustet kapitalmæssigt. Hertil kommenterer Karen, at bankernes kapitalopbygning er noget, tilsynet kigger på med henblik på ledelsesmæssig omhu og levedygtighed af forretningsmodellen.

Vi bevæger os nu ind på strategiområdet. I 2016 offentliggjorde Finanstilsynet deres strategi: *“Strategi 2020 – Berettiget tillid til det finansielle system”* med en styrket indsats på syv centrale områder. Finanstilsynet er nu ved at udarbejde en ny strategi, som forventes offentliggjort i løbet af 2020.



Jesper: *“Vores nuværende strategi har vist sig at være forbløffende holdbar. Tilliden til den finansielle sektor og myndighederne er ikke blevet større. Det gælder os specifikt, men også mere generelt. Der er en større mistro fra manden på gaden. Bæredygtighed er blevet meget mere central end før. Vi forventer yderligere effektiviseringer i sektoren. Der kom-*

mer nye forretningsmodeller. Disse forhold vil alle blive reflekteret i vores nye strategi”.

De europæiske tilsynsmyndigheders indflydelse i Danmark

Efter at have fået indsigt i Finanstilsynets strategiarbejde, bevæger vi os ind på et område, som vægter tungt i branchens kollektive bevidsthed – nemlig at de standarder, branchen måles op i mod, er i konstant bevægelse og under kraftig påvirkning af fælleseuropæiske tendenser. Jesper betoner først nødvendigheden af, at Finanstilsynet har et tæt samarbejde med de udenlandske kollegaer:

”Det er jo ikke sådan, at vi er en ø uden forbindelser. Vi er aktive deltagere i de tre europæiske tilsynsmyndigheder og deltager også i SSM kollegier – alle kilder til vigtigt input. Her har vi dog samtidig den luksus, at vi kan vælge og fravælge de ting, vi synes er relevante for det område vi lever i. SSM er jo tvunget til at have en standardiseret proces, fordi et hensyn er, at de ikke må beskyldes for at favorisere geografisk. De er dygtige, og vi kan trække på dem.”

Karen forsætter: *”Samarbejdet er noget vi sætter meget pris på. Det er jo lidt ulempen ved at have en slags monopol her i Danmark – der er ikke så mange vi kan tale med om tilgangen til det. Den vidensdeling vi kan få af at gå ud i det europæiske regi, kan vi jo så drage fordel af, men vi ender så med at træffe afgørelser, i forhold til hvordan vi mener de ligger inden for en dansk kontekst.”*

Jesper runder af: *”Det gælder vel generelt i alle livets sammenhænge, at man bør have en hvis form for ydmyghed til tingene. Tvivlens nådes gave er der vist noget, der hedder, og som man aldrig nogensinde må glemme – især når man har de magtbeføjelser, som vi har. Der er rigtig mange gange, hvor vi vil tage telefonen og ringe til kollegaerne med henblik på at høre, hvordan de ville håndtere konkrete situationer.”*

Vi spørger nærmere ind til SSM: Har dialogen med de europæiske kollegaer den konsekvens, at vi i branchen underlægges samme standarder som i bankunionen, hvorved forskellene – særligt i forhold til best practices og hvordan denne vægtes i tilsynsafgørelserne – udvikles? Jesper udtrykker, at han genkender, at der er løbende udvikling både i reguleringsregelsættet og den måde man fører tilsyn på:

”Det skal jo helst være sådan, at vi hele tiden bliver kloge. En meget stor del af den udvikling er drevet af den dialog, der er internationalt [...]. Og regelsættene er blevet ekstremt detaljerede. Forskellene er derfor nok på mange måder begrænsede dog med det forbehold, at 1) de har en anden ressourcetsituation og 2) de er mere

bundede af at gøre det på samme måde på tværs. Men man skal nok ikke overdrive forskellene.”

Vi ser vores snit til at slå til med et hjemmebragt citat fra bestyrelsesformanden for SSM, Danièle Nouy møntet på, at SSM fortsat vil være *”tough and intrusive”*. Vi spørger med et glimt i øjet, om vi vil kunne opleve Jesper Berg ytre sig i samme toner omkring den danske tilsynsopgave? Jesper mener, at Finanstilsynet egentlig nok føler sig som intrusive på en EU skala i forvejen:

”Vi er jo inde at forstå og diskutere tingene. Jeg tror ikke, at vi har behov for at sige, at vi er ‘tough’, fordi jeg synes sådan set generelt, at den dialog vi har med sektoren er gensidigt assertiv. Det er en af fordelene i det land – at man er forholdsvis direkte. Man har ikke noget behov for at sige, man er ‘tough’, fordi man fremlægger tingene som de er. Det er en af de ting, der imponerer mig mest, når vi leverer resultatet af tilsynsinspektionerne. I langt de fleste tilfælde foregår dialogen fredeligt, men klart med gensidig anerkendelse af, hvor man er henne.”

”Vi har jo ikke en jordisk chance for at løse vores opgave, hvis vi ikke kan basere os på nogle velfungerende forsvarslinjer.”

Citat, Jesper Berg

Karen supplerer: *”Vi har jo i forvejen en lang tradition for det udgående tilsyn, som fylder forholdsvis meget i vores virksomhed, så hvis man bruger ordet ‘intrusive’, så er det jo der, hvor vi kommer ud og mærker, hvordan det forholder sig konkret i virksomhederne. Så derfor har vi måske ligefrem en noget mere udgående tilgang end så mange andre steder i Europa.”*

Jesper runder af med nogle refleksioner over, at det jo altid er nemt at hæve tingene til et governance og kultur niveau. Det der er svært er at sørge for, at det ikke bliver for abstrakt. I forhold til tilsynsopgaven forstås dermed, at strategien i inspektioner bliver at forstå problematikken i forhold til governance og kultur gennem det konkrete. For pengeinstitutter vil dette typisk være via kvaliteten i kreditopgaven.

Intern revision – bestyrelsens vagthund eller Finanstilsynets forlængede arm?

Vi fortsætter interviewet med endnu et spørgsmål, der nok leveres med glimt i øjet, men som jo dækker over en problemstilling, der ligger interne revisorer i branchen på sinde. Der er tale om en mild form for eksistentiel krise, hvor vi ikke altid er overbevist, om vi er *”bestyrelsens vagthund”* eller *”Finanstilsynets forlængede arm”*?

Jesper: *”Alle forsvarslinjer i den finansielle sektor bidrager jo også til at gøre vores arbejde nemmere. Vi har jo ikke en jordisk chance for at løse vores opgave, hvis vi ikke kan basere os på nogle velfungerende forsvarslinjer. Forhåbentlig går bestyrelsens interesser og vores i samme retning.”*

Jesper kommer i denne sammenhæng ind på intern revisions rolle generelt, og kommenterer på et emne, der har fyldt meget for branchen de senere år – nemlig forholdet mellem finansiel og operationel revision:

"Netop det, at intern revision er en del af forsvarslinjerne, er en udvikling, vi ønsker og ser. Altså – i de historiske diskussioner har man haft denne her skelnen mellem, om man er nogen, der ser på årsregnskaber, eller er man nogen, der er en del af forsvarslinjerne – vi ligger mest i 'forsvarslinje-campen'."

Karen supplerer: *"Selvfølgelig er man bestyrelsens vagthund, for det er jo den hverdag man lever i. Men det er jo meget vigtigt for os, at forsvarslinjerne fungerer i hverdagen, for vi er der jo ikke i dagligdagen. Vi kommer en gang imellem og forholder os til, hvordan tingene fungerer. Men det er jo i dagligdagen, at tingene skal fungere ude i virksomhederne, og der spiller intern revision jo en meget væsentlig rolle for at sikre, at bestyrelsen har det tilstrækkelige grundlag til at kunne vurdere, hvad der egentlig foregår i deres virksomhed. Og det er jo det setup, som bestyrelsen skal betrygge sig i, og hvor i som forsvarslinje har en væsentlig rolle at spille – også betydelig mere væsentlig end årsrapportrevision. Her har vi jo historisk haft en lidt anden tilgang i Danmark end så*

mange andre lande, så det er jo nogen skift, der sker over tid, hvor vi jo bestemt gerne ser den udvikling."

Vi slutter af med at bede om nogle fokusområder for intern revision fremadrettet fra Finanstilsynets perspektiv. Den modtagne respons rammer lige ind i nogle af de klassiske dyder i vores fag – nemlig vedvarende fokus på uafhængighed, vedvarende fokus på at blive ved med at stille spørgsmål uden at lade sig feje af eller intimidere og, endelig, vedvarende fokus på at skabe forandring i de underliggende strukturer snarere end at symptombehandle. Jesper og Karen er i øvrigt enige om, at selvsamme fokuspunkter tillige gælder for tilsynsopgaven.

Vi runder interviewet af, men møderækken for Jesper og Karen fortsætter. Vi når dårligt ud af Jespers kontor, før end det næste møde er i gang, og vi har en fornemmelse af at have scoret en jackpot ved at have fået en times rundtur i tankerne hos Finanstilsynets topledelse. På vej ned til bilen absorberer vi indtrykkene yderligere og tænker, at såvel intern revision som Finanstilsynet står over for en kompleks opgave, men at der i sidste ende forhåbentlig er mere, der binder opgaverne sammen end adskiller dem.

Direktør Jesper Berg



Jesper Berg tiltrådte i oktober 2015 som direktør for Finanstilsynet. Han var fra 2010-2015 ansat i Nykreditkoncernen, blandt andet som bankdirektør i Nykredit Bank. Han havde på koncernbasis ansvar for regulering og rating.

Jesper Berg arbejdede tidligere i en årrække i Danmarks Nationalbank, blandt andet som chef for afdelingen for finansiel stabilitet, handelsafdelingen og betalingsformidlingskontoret. Fra 2000-2004 var han chef for ECB's afdeling for kapitalmarkedsforhold og finansielle strukturer, og som sådan er han den dansker, der har siddet tættest på den pengepolitiske beslutningsproces i ECB. Fra 1988-1991 var han økonom i IMF.

Jesper Berg er uddannet cand.polit. fra København Universitet og har en MBA fra IMD. Han er forfatter til flere bøger, herunder *Finansernes Fald*, der udkom i 2009.

Vicedirektør Karen Dorte Abelskov



Karen Dorte Abelskov tiltrådte 1. februar 2018 som vicedirektør for kapitalmarkedstilsyn.

Hun kom til Finanstilsynet i 2009 og blev i 2010 kontorchef med ansvar for tilsynet med mindre pengeinstitutter.

Karen Dorte Abelskov arbejdede tidligere i bl.a. Økonomi- og Erhvervsministeriet og EU-Kommissionen.

Karen Dorte Abelskov er uddannet cand.polit. fra Københavns Universitet.

IJA 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 være afsluttet i perioden 1. august 2018 til 31. december 2019.

Ansøgningen indsendes elektronisk til iaprisen@iia.dk. Ansøgningen skal indeholde

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

Ansøgningsfristen er 15. januar 2020. De nærmere ansøgningsbetingelser fremgår af foreningens hjemmeside www.iia.dk.

Prisoverrækkelsen vil ske på IIA's årsmøde i maj 2020 i Kolding. Bedømmelsesudvalget består af Dorthe Tolborg (Danske Bank), Kim Klarskov (CBS) og Birgitte Rousing Svenningsen (Express Bank).

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



Foreningen af Interne Revisorer
The Institute of Internal Auditors - Denmark

Databeskyttelsesretlige udfordringer i praksis – status efter 25. maj 2018



Cecilie Frey Sørensen, Advokatfuldmægtig, Bech-Bruun



Charlotte Bagger Tranberg, ph.d., Managing Associate, Bech-Bruun



Mikkel Friis Rossa, Partner, Bech-Bruun

Indledning

Den 25. maj 2018 fik EU's databeskyttelsesforordning – bedre kendt som GDPR - virkning. Forordningen har medført et markant øget fokus på databeskyttelse, ikke mindst som følge af frykten for de store bøder og det omdømmetab, som manglende compliance med forordningen kan påføre organisationer. I tiden efter maj 2018 har Datatilsynet haft travlt med at føre tilsyn, og i marts 2019 foretog Datatilsynet den første politianmeldelse af en overtrædelse af GDPR konstateret i forbindelse med et tilsyn.

Datatilsynets afgørelser spænder vidt fra valg af behandlingshjemmel over udøvelse af registreredes rettigheder til brug af databehandlere, og afgørelserne illustrerer de udfordringer, der fortsat er forbundet med arbejdet med at overholde GDPR.

GDPR artikel 5 indeholder de grundlæggende krav til behandling af personoplysninger. Bestemmelsen indeholder blandt andet principper om lovlighed, formålsbegrænsning, dataminimering, opbevaringsbegrænsning og ansvarlighed. Principperne udgør grundstenen i databeskyttelsesretten og danner rammen for de forpligtelser, der pålægges organisationer som dataansvarlige. Det er derfor også ofte i GDPR artikel 5, at compliance-udfordringerne udspringer.

1. Valg af behandlingshjemmel – det kan koste dyrt at anvende samtykke som grundlag for behandling af personoplysninger!

Princippet i GDPR artikel 5 om, at behandling af personoplysninger skal være lovlig, indebærer, at der skal være hjemmel til enhver behandlingsaktivitet. Dataansvarlige

kan dog ikke angive en hvilken som helst behandlingshjemmel som grundlag for en behandling. Det er nødvendigt at vurdere, hvilken behandlingshjemmel der er den "rigtige". Hvis en behandlingsaktivitet kan baseres på flere forskellige hjemler, fx en aftale eller en interesseafvejning, skal det vurderes, hvilken behandlingshjemmel der er den mest optimale at anvende i den konkrete situation.

Det betyder, at dataansvarlige ikke bare kan vælge samtykke som behandlingsgrundlag, for at give den registrerede mest mulig selvbestemmelsesret, hvis grundlaget for den konkrete behandlingsaktivitet fx er en aftale mellem den registrerede og den dataansvarlige.

Et eksempel herpå sås i den græske tilsynsmyndigheds afgørelse af en sag mod PriceWaterhouseCoopers (PwC).¹ PwC havde indhentet samtykke fra sine medarbejdere til behandlingen af disses personoplysninger. Samtykket var tæt forbundet med ansættelseskontrakten og levede derfor ikke op til kravet om, at et samtykke skal være afgivet frivilligt. Derudover fandt tilsynsmyndigheden, at behandlingen af medarbejdernes personoplysninger kunne ske på baggrund af forskellige andre behandlingshjemler, herunder bl.a. interesseafvejningsreglen. Behandlingen blev derfor foretaget på baggrund af den forkerte behandlingshjemmel, hvilket medførte en bøde på 150.000 euro. Forkert = Ingen hjemmel.

Afgørelsen understreger vigtigheden af, at man nøje overvejer, hvilket grundlag man anvender for sin behandling af personoplysninger, og at samtykket ikke anvendes, hvor der findes andre mulige behandlingsgrundlag. Angives en forkert behandlingshjemmel, kan det i sig selv medføre, at der foreligger en overtrædelse af databeskyttelsesforordningen, også selvom behandlingen ville være lovlig efter en anden – korrekt - behandlingshjemmel. Det er derfor af afgørende betydning, at man som dataansvarlig gør sig grundige overvejelser om, hvilket behandlingsgrundlag der er det rette for hver enkelt behandlingsaktivitet.

2. Opbevaringsbegrænsning: Sletning eller anonymisering

GDPR's princip om opbevaringsbegrænsning indebærer, at der skal fastsættes slettefrister for behandlede personoplysninger. Det dog er svært at vurdere, hvornår det ikke længere er legitimt og nødvendigt at behandle personoplysninger. Ved vurderingen kan der i nogle tilfælde skeles til anden relevant lovgivning, fx forældelsesloven eller bogføringsloven. Hver enkelt slettefrist skal under alle omstændigheder altid fastlægges efter en konkret vurdering.

Princippet om opbevaringsbegrænsning er ikke kun en pligt til at fastsætte slettefrister, men også en pligt til at sikre at de fastsatte slettefrister overholdes.

Da kravet om sletning gælder for alle de personoplysninger, som den dataansvarlige er ansvarlig for, skal den dataansvarlige danne sig et overblik over, hvor personop-

lysninger opbevares (både aktuelle og udfasede IT-systemer og manuelle registre). Dette blev også understreget i Datatilsynets afgørelse i forlængelse af et tilsynsbesøg hos IDdesign.² IDdesign havde ikke fastsat slettefrister for personoplysninger (navn, e-mailadresse, telefonnr., adresse) om ca. 385.000 kunder i et udfaset IT-system. Som følge heraf var oplysningerne ikke blevet slettet, og det resulterede i en politianmeldelse med en foreslået bøde på 1,5 mio. kr. Afgørelsen understreger vigtigheden af at sikre overblik over, hvor personoplysninger opbevares, samt sikre, at der fastsættes slettefrister for alle personoplysninger – og ikke mindst at det løbende kontrolleres, at sletning rent faktisk gennemføres.

Et middel til at sikre, at sletning gennemføres korrekt, er at sikre, at der er udarbejdet politikker og procedurer for sletning af alle personoplysninger. I denne forbindelse er det bl.a. relevant at overveje, om sletning skal ske manuelt eller automatisk. Manuel sletning kan være forbundet med større usikkerhed end automatiseret sletning, men omvendt kan automatiseret sletning føre til, at den dataansvarlige stoler blindt på, at sletteprocessen altid fungerer, som den skal, og derfor glemmer at følge op på, om sletning er sket, og om der er behov for ændringer i sletterutinerne. Uanset om der anvendes manuel eller automatisk sletning, er det nødvendigt at sikre, at der indføres procedurer for opfølgning på, om sletning er sket, ligesom det skal sikres, at denne procedure reelt følges. Opfølgning og løbende kontrol er således et grundelement i overholdelsen af princippet om opbevaringsbegrænsning.

Som et alternativ til sletning kan personoplysninger anonymiseres, så det ikke længere er muligt at identificere en fysisk person. Korrekt anonymisering medfører også efterlevelse af princippet om opbevaringsbegrænsning. Dette forudsætter dog, at der sker en reel anonymisering, hvor alle personoplysninger anonymiseres. I Datatilsynets afgørelse om Taxa 4x35's behandling af personoplysninger³ havde Taxa 4x35 oplyst, at man anonymiserede filer, der indeholdt kunders personoplysninger, når slettefristen indtrådte. Anonymiseringen omfattede imidlertid ikke kundernes telefonnumre, der fungerede som nøgler til systemets database, og der var derfor ikke reelt tale om anonymisering. Den mangelfulde anonymisering medførte, at de fastsatte slettefrister ikke var blevet overholdt, hvilket resulterede i en politianmeldelse med en foreslået bøde på 1,2 mio. kr. Efterledes princippet om opbevaringsbegrænsning via anonymisering, er det derfor nødvendigt at sikre, at der reelt sker anonymisering ved, at samtlige personoplysninger omfattet af slettefristen, anonymiseres. Det er derfor også afgørende, at det sikres, at IT-systemer er indrettet sådan, at en fuldstændig anonymisering reelt er mulig.

3. Løbende kontrol med databehandlere og underdatabehandlere

Databeskyttelsesforordningen indeholder et krav om, at dataansvarlige skal udvise accountability (ansvarlighed). En nødvendighed for at kunne leve op til dette krav er, at

der hos den dataansvarlige er et fuldstændigt overblik over behandlingsaktiviteter (hvornår/i hvilke processer behandles der personoplysninger?), datastrømme (hvor udveksles personoplysninger mellem hvilke juridiske enheder/IT-systemer?) og interne politikker og procedurer i relation til behandling af personoplysninger som fx kontaktoplysninger på kunder, medarbejderoplysninger mv. Det nødvendige overblik omfatter også overblik over samtlige databehandlere og underdatabehandlere, som behandler personoplysninger på vegne af den dataansvarlige. Dette overblik kan være særligt svært at skabe og holde opdateret, ikke mindst i de organisationer der har flere hundrede databehandlere, og som følge heraf ofte endnu flere underdatabehandlere. Ikke desto mindre er overblikket over alle disse databehandlere og underdatabehandlere samt deres behandlingsaktiviteter på vegne af den dataansvarlige en nødvendighed.

Af princippet om accountability udspringer også pligten for dataansvarlige til at føre løbende kontrol med databehandlere og underdatabehandlere. Datatilsynet fortolker databeskyttelsesforordningens artikel 5, stk. 2, der stiller krav om, at den dataansvarlige kan påvise, at principperne i bestemmelsens stk. 1 er overholdt, sådan, at dataansvarlige også skal kunne dokumentere, at databehandlere og underdatabehandlere overholder artikel 5, stk. 1. Denne bevisbyrde kan ifølge Datatilsynet alene løftes, hvis den dataansvarlige fører kontrol med sine databehandlere og underdatabehandlere.

I Datatilsynets afgørelse fra et planlagt tilsyn hos Viborg Kommune blev der udtalt alvorlig kritik, fordi kommunen ikke havde ført tilsyn med sine underdatabehandlere.⁴ Viborg Kommune påpegede i forbindelse med sagen, at kommunen skulle godkende eventuelle underdatabehandlere, og henviste i øvrigt til kædeansvaret. Datatilsynet fandt ikke, at dette var tilstrækkeligt til at opfylde databeskyttelsesforordningens krav om accountability, og bemærkede i den forbindelse, at der skal føres løbende tilsyn og løbende kontrolleres, at der reelt føres tilsyn, og at den dataansvarlige har forholdt sig til, hvad disse tilsyn viser om behandlingen. Pligten til reelt at føre tilsyn og følge op på resultaterne af tilsynene blev også understreget i Datatilsynets afgørelse fra et planlagt tilsyn hos Randers Kommune.⁵ Her fremgik det som et krav af kommunens databehandleraftaler, at databehandleren var forpligtet til at føre tilsyn med underdatabehandlere. Kommunen førte imidlertid ikke kontrol med, om databehandleren reelt førte sådanne tilsyn. Datatilsynet udtalte derfor alvorlig kritik af Randers Kommune.

Afgørelserne fra Randers Kommune og Viborg Kommune understreger, at det er nødvendigt for dataansvarlige at dokumentere, at der løbende føres kontrol med både databehandlere og underdatabehandlere, og at dataansvarlige forholder sig til resultaterne af gennemførte kontroller.

Dokumentation er i det hele taget helt centralt, når det gælder overholdelse af de databeskyttelsesretlige regler, herunder særligt overholdelsen af de grundlæggende principper i databeskyttelsesforordningens artikel 5. Det

er ikke i sig selv tilstrækkeligt at sikre, at de databeskyttelsesretlige regler overholdes. Det skal også kunne dokumenteres, at reglerne overholdes til punkt og prikke, og at medarbejderne trænes i overholdelsen af reglerne. Det indebærer, at det er nødvendigt at dokumentere alt fra de planlagte handlinger, over handlingens gennemførelse til gennemførte kontrolforanstaltninger.

4. Lessons learned 1½ år efter GDPR fik virkning

Som rådgivere for mere end 200 organisationer, der har arbejdet med – og arbejder med - implementering af GDPR, og ikke mindst en række organisationer, der aktuelt er genstand for Datatilsynets tilsyn, er det vores erfaring, at man navnlig skal være opmærksom på følgende i relation til implementering og efterlevelse af databeskyttelsesforordningen:

- Klar intern governance: Hvem er ansvarlig, og hvem er risiko-ejer – og hvem skal løbende kontrollere og følge op på hvad? Fastlæggelse af organisationens strategi og "risiko-appetit"?
- Imødekommelse af Datatilsynets ekstremt detaljefokuserede tilsyn
- Slettepolitik og -procedure for alle IT-systemer med personoplysninger og løbende kontrol af, at slettefrister efterleves
- Dokumentation for kontrol af databehandlere

- Politikker og procedurer må ikke blive en sovepude og blive glemt i skuffen – de skal "leve i organisationen", dvs. der skal ske en reel implementering ved løbende træning
- De nødvendige ressourcer til løbende GDPR compliance afsættes ofte ikke, og det medfører et gap imellem ledelsens forventninger til risiko og det reelle risikobilde
- Gennemførelse af mock-up tilsyn, baseret på Datatilsynets detaljeringsgrad ved tilsyn, afslører typisk huller og sårbarheder og bør derfor gennemføres minimum hvert 3. år

I tillæg til ovenstående er det vigtigt at huske, at GDPR compliance ikke er et spørgsmål om "at komme i mål". Det kommer man reelt aldrig. GDPR/ data privacy compliance er en løbende øvelse, hvor man løbende skal tilpasse sin fortegnelse over behandlingsaktiviteter, sine politikker og sine procedurer i takt med, at organisationen ændrer sig i forhold til behandling af personoplysninger.

Noter

¹ Datatilsynets afgørelse nr. 26/2019

² Datatilsynets j.nr. 2018-41-0015

³ Datatilsynets j.nr. 2018-41-0016

⁴ Afslutning af planlagt tilsyn hos Viborg Kommune, publiceret 05-08-2019

⁵ Afslutning af planlagt tilsyn hos Randers Kommune, publiceret 05-08-2019



Minitema: Agile Auditing



Er Agile Auditing blot et buzzword? Eller gør det en forskel? Agile Auditing har mange udformninger. De tre næste artikler afmystificerer begrebet "Agile Auditing". Hør om, hvordan Bank of Ireland har implementeret Agile Auditing. Hør også om, hvordan Novo Nordisk har succes med en plus en uges revisioner. Som rosinen i pølseenden, giver to cand.merc.aud.'er anbefalinger til implementering af Agile Auditing.

God læselyst!

Implementing Agile Auditing – The Story of Bank of Ireland



Steve Sanders, Interim Group Chief Internal Auditor, Bank of Ireland, and Head of Audit, Bank of Ireland (UK)

Introduction

All of you working in internal audit know that teams are continually challenged to provide greater value and insight while enhancing organisational influence and impact. There is a need for more efficient assurance, better advice on processes and controls, and greater anticipation of risks. How we're doing all this in Bank of Ireland (BoI) is through working with agility!

Our story – A Cultural Journey

Our journey in BoI Group Internal Audit (GIA) started in 2017, when I saw that the existing ways of working were not setting teams up for success. Something had to be done. With a function of approximately 110 auditors, 8 staff layers seemed more than overkill and within months, this was reduced to 4 layers: Delivery teams, managers, senior leaders directing the teams and a Group Chief Internal Auditor role.

What this allowed was our first move towards agility – a move towards servant leadership. Everyone in the function is considered a leader, be it a leader for a particular skillset, risk type or for a particular business division/function. We very much adopted a philosophy of "Leadership at all levels".¹ Senior folks within the function are encouraged to support and coach their colleagues to achieving their goals rather than telling them how to do their job. This proved to be the cultural bedrock for our journey!

Lest we forget, I'd like to emphasise that our journey has been a cultural one, NOT one of mechanics and process. It's hard to stamp out habits and behaviours that have been reinforced for years. At some points you may find yourself raging against practices and instincts that have been drummed in while trying to replace them with a new way: A way of self-directed teams and minimal organisational hierarchy. Of putting the power to make decisions where the knowledge is (with our on-the-ground teams). And of being comfortable with the approach that we can fail fast, learn and get better, rather than obsess around avoiding a single mistake.

The culture we sought to build has been founded in the 12 principles of the Agile Manifesto.² For example, customers and developers working together, face-to-face conversation as a preference, and the highest priority being satisfying customer needs through early and continuous delivery. They all just make a lot of sense and it's hard to argue that you wouldn't want to live by any one of them.

Implementation in Practice

As with most cultural/behavioural changes, this was supported by a number of training sessions and workshops. I provided the leadership team with training on auditing with agility, which allowed them to fully endorse and promote these ways of working within their own teams.

Training was then rolled out to all audit teams, with a number of auditors stepping up to become champions of agility within the audit function. This allowed GIA to contribute towards the Bank's move to greater agility and to be seen as a leader in this field. For those not familiar with our job, no one would have ever thought that internal audit and agility can be used in the same sentence!

May 2018 saw a GIA Town Hall event fully dedicated to agility. People were immersed in break-out agile sessions and interactive training. As we embraced these new ways of working, our agile champions began the roll-out of Scrum techniques. Only at this point, with the tone and cultural philosophy set, did we begin to look at process. They provided everyone in GIA with knowledge of how audits can be run using Scrum. For those familiar with Scrum roles, we launched training for Product Owners and Scrum Masters for over 30 auditors. This helped everyone bring the principles of Scrum to life.

The Product Owner role was aimed at auditors who are responsible for getting the best value out of our product (i.e. assurance through an audit report), and could guide audit teams in the right direction. On the other hand, the Scrum Master role was filled by auditors who understood Agile and Scrum behaviours and were keen on serving audit teams by helping them adopt these principles.

Later in 2018, a number of audits were carried out following the Scrum framework. All other audits, which did not necessarily fit into a Scrum approach (such as regulatory mandatory audits with a narrow scope), adopted a number of Agile principles. These principles included providing continuous assurance to our stakeholders and holding feedback sessions (i.e. retrospectives).

The aim of this way of working was to provide our stakeholders with iterative value – early, continuously, and frequently! We were providing conclusions on our scoped areas throughout fieldwork and asking stakeholders for live feedback. Audits were known to last for months, with stakeholders only getting a view of our conclusions at the end of reporting. BUT, with our new approach, we were giving assurance every 2 weeks!³ This assurance could take the form of a draft issue, or a green 'tick' if no issues were found. By doing so, our reporting phase focused on

our audit opinion rather than an endless 'to and fro' of issue discussions.

This is how it looks:

Old Approach:



Auditing through Scrum:



Key Learnings

What we noticed is that with our servant leadership approach, providing value every 2 weeks and holding retrospective sessions often, staff morale and engagement very quickly shot up. Teams adopting these approaches and ways of working quickly became the highest engaged teams when surveyed.

Second to go was stakeholder (customer) feedback. Those clients being invited in to join, regular and open discussions with the audit teams were responding very well to being much more actively engaged throughout the product (audit) delivery lifecycle. They finally understood what we in audit were doing! And they had the opportunity to provide their own feedback and input along the way during the audit.

Naturally, this didn't come about without any challenges. When adopting our Scrum approach, some pilots were more successful than others. We learnt that more of our stakeholder time will be needed (during "sprints"), in exchange for iterative output. Once this was made more transparent, stakeholder buy-in improved.

Internally, a flatter structure could be seen by some as less room for upward progression. But what we focused on was showing that leadership and progression can take various forms, rather than simply an upward move.

Spreading the good word in the Audit Profession

In September 2018, we held an IIA Agile event in our offices in London, followed by one in Dublin in 2019. Apart from telling everyone our story, we were able to bring fellow auditors and the IIA under one roof to discuss the successes and challenges of applying agility in auditing.

At the same time as doing this within Bank of Ireland, we were actively championing and driving adoption of these approaches and philosophies across our profession. Linking up with a small set of like-minded colleagues from peer organisations, we established the "Agile in Audit"

meet-up group. Through this we began inviting colleagues from across our profession to get together regularly and compare notes on working with increased agility. These sessions have become so popular that they are now massively oversubscribed! Quite simply the flames have been lit. And what we have achieved is a profession-wide shift from agility being an interesting extra "thing", to an industry expectation. Indeed, firms performing independent quality assessment of audit teams now test and probe a department's agility! The world for an auditor has, quite simply, been changed.

Throughout the last 18 months, we've also been invited to speak to peer teams in other institutions across UK and other parts of Europe to bring them on our journey! Barcelona, Milan, Luxembourg, Stockholm and of course, Northampton, are all destinations where we have been invited to speak to other audit teams and share our learnings. Coming up next is Rome in March 2020.

Conclusion

Internal auditors across the world are realising that providing their stakeholders with value frequently has become crucial. Agility makes our job of providing assurance smoother, our companies safer and our employees happier. This work will never be "done". Part of the cultural shift has been to understand that an environment of continuous improvement is the new permanent state that is needed. As such we continue to learn. To experiment. To have fun. To make mistakes. But boy, is it a cracking ride to be on!

Notes

- ¹ I strongly suggest reading the book "Turn the Ship Around!" (2012), by L. David Marquet
- ² Refer to the Agile principles in www.agilemanifesto.org/principles
- ³ This was achieved by splitting our Scrummed audits into 2 weeks' "sprints", and concluding on tested areas at the end of each "sprint".



Agile Auditing in Novo Nordisk



*Tobias Brun Hansen,
Manager of Finance &
Business Ethics Assu-
rance, Novo Nordisk*



*Rikke Ryttergaard An-
dersen, Financial In-
ternal Auditor, Novo
Nordisk*

Introduction

The concept of Agile Auditing has in recent years gained wider recognition in the increasingly complex, dynamic and digital business world. The world is ever changing, and the business environment as we know today will already be changed tomorrow and so will stakeholder needs and expectations. This rapidly evolving business environment has raised the question of how internal audit functions can continue to provide timely assurance and valuable insights with a limited disturbance to business operations.

This question is also a central focus area for Group Internal Audit (GIA) in Novo Nordisk. The audit concept and approach by GIA are continuously being reassessed to ensure that the internal audits are timely as well as value-adding for the stakeholders.

The overall purpose of GIA is to safeguard Novo Nordisk values and license to operate by providing assurance within business ethics, IT-security, and financial reporting by:

- Evaluating the design and testing the effectiveness of significant financial and IT-controls and -processes, hereby ensuring compliance with Sarbanes Oxley requirements
- Evaluating adherence to business ethics requirements, including risk of fraud, bribery or other unethical behaviour
- Performing special assignments and investigating allegations received through the Compliance Hotline
- Acting as independent advisors e.g. in relation to process changes or implementation of IT-systems.

One of the key success factors for GIA is the element of agility, which is anchored in the audit concept throughout the entire audit process from the planning phase to execution and reporting. Agile Auditing allows GIA to focus on significant risks, increase efficiency by accelerating the audit cycle, drive timely insights to management and reduce business disruption.

The purpose of this article is to provide insights into the Agile Auditing concept implemented by GIA, the upsides, the challenges and the prerequisites.

Why is Agile Auditing important for Novo Nordisk?

GIA is responsible for conducting assurance activities across the entire Novo Nordisk Group, and is therefore providing assurance to a wide range of stakeholders across all levels in the organisation.

GIA supports the organisation with an independent compliance assessment and acts as a third line of defence when it comes to risks that can threaten Novo Nordisk values and license to operate. In addition, GIA acts as trusted and value-adding business advisors by sharing best practices and recommendations to the organisation both inside and outside audit settings.

It is paramount that an internal audit function focuses on relevant and significant risks. In the past, GIA performed a standard risk assessment process resulting in an annual audit plan that was launched one and a half years in advance of audits. Two years ago, it was concluded that this approach was simply not agile enough as risks and priorities can quickly change. Therefore, the risk assessment is now an ongoing exercise, where audit plans are only launched for half a year at a time. This gives an opportunity to not only incorporate the latest emerging risks, but it also provides more flexibility to take audits on and off the plan as risks change.

Furthermore, GIA performs approximately 200 audits per year, and there is focus on ensuring that audits are performed with as little business disruption as possible. This is supported by the agile audit concept, as most audits are finalised within one week. In addition, if several audits need to take place at a unit within a year, e.g. a finance and an IT-audit, it is ensured that the timing is coordinated, so each unit only gets audited once per year, hereby minimising business disturbance.

Finally, GIA has experienced that the audited units use excessive time to prepare for announced audits, which take the focus away from the daily business activities. To mitigate this behaviour, GIA performs an increasing number of unannounced audits – an approach that is supported by the Audit Committee and Executive Management.

The unannounced audits are not known to local management until the last workday before the audit, hence management has not had the opportunity to spend excessive time to prepare for the audit. At the same time, unannounced audits also give the opportunity to test the audit readiness of the audited entity.

Agility in audit execution and reporting – the one-week audit concept

Agility within audit execution and reporting has proven to be value-adding for Novo Nordisk. However, it is important to be aware of both the benefits and challenges

before initiating/introducing agile elements in the audit process.

The audit concept in GIA is built upon a one-week audit approach, which entails execution of an audit, report writing, quality review and communication of the audit result to local management and senior management within one week. This concept contributes to timely and efficient assurance activities, as management is informed instantly of the audit result and any follow-up actions are agreed and included in the report while GIA is on-site for the audit. Furthermore, it limits business disruption as local management only has to dedicate one week to the audit. The concept ensures that all audit-related matters and questions are closed before GIA leaves the unit.

However, the one-week audit concept can only be performed under the following conditions, which are prerequisites:

- Auditors must have strong business understanding
- Auditors must be very well-prepared, e.g. scope, samples and audit method must be in place before the one-week on-site period
- The general compliance level in the organisation must be sound
- Management and employees in the audited unit must be dedicated to the audit during that week and prioritise responding to audit requests.

To assist the internal auditors in the audit preparation and risk assessment phase which lies before the one-week onsite period, a pre-audit package is prepared by GIA's back office function at Novo Nordisk's Shared Service Centre in India. The pre-audit package includes: General information about the unit in scope including the unit's performance; high level analyses of financial statement line items; detailed information on customers and vendors; and relevant detailed transactions which are used for further sampling and testing. The pre-audit package takes approximately 12 hours to prepare and is delivered to the internal auditors two weeks in advance of the audit. The delivery date of the data is defined as close to the audit as possible to ensure the auditors are supported



with the latest data available on the affiliate. The support from the back office makes the internal auditors more efficient as it enables the auditors to focus on preparing and performing audits rather than pulling information. Hence, the scoping, planning and preparation time for the internal auditors are typically one week.

In addition, the focus for the coming years is to use Artificial Intelligence (AI) to increase the assurance comfort level and agility. AI will go forward audit thousands of samples automatically, and auditors will then only focus on outliers i.e. processes, systems or transactions that are out of the expected or out of the ordinary. Judgmental or random sampling will be a thing of the past.

To ensure onsite reporting, GIA use an agile and lean reporting template without unnecessary background information. The report is focused around scope of audit, overall conclusion and observations. All audit reports go through a quality review process by department managers before being issued, hence in order to issue reports within the one-week, both auditors and audit managers need to show agility and flexibility to ensure that quality review processes have been completed before communicating the audit result to local management. This is in particular the case when working across different time zones.

While there are many benefits to the one-week audit concept in terms of efficiency, timely communication of audit results and limited business disruption, it also puts pressure on the organisation under audit, as local resources must be fully available for GIA's assistance for this audit concept to succeed. This is particularly true when performing unannounced audits, where the auditee has not reserved time beforehand for supporting an audit. To avoid that audits collide with business-critical periods, audits are not planned in month-end closing, budget periods or when known events, which are deemed important for Novo Nordisk, take place.

The importance of the right mindset

The success of Agile Auditing in Novo Nordisk is highly dependent on the mindset and flexibility displayed by both the internal auditors and auditees. Agility needs to be embedded in the mindset, culture and values of the teams to ensure that audits are completed on time. Furthermore, the success of the agile audit concept relies on a mature organisation that recognises the value of internal audits and prioritises to support the audits.

The internal audit function at Novo Nordisk is known for its relatively flat organisational structure, where the internal auditors are empowered and entrusted to plan and conduct audits in an agile manner, while focusing on significant and relevant risks. However, an equally important factor is the internal auditor's interpersonal and communication skills, as the auditors are responsible for ensuring that the audits are completed on time, while understanding and navigating through the pressure that local management experiences during the audit.

Feedback from auditees and stakeholders

Continuous feedback and reassessment of the audit concept is important to ensure an agile and flexible audit approach, as well as keeping focus on the right areas. Therefore, formal feedback is requested from all auditees following an audit.

The auditee is asked to give an overall rating of the usefulness of the audit, as well as comments as to what went well and what can be improved in the future. This feedback is highly valued and is used in the assessment of how internal audits can be improved to ensure that the audits continue to add value.

In addition, feedback is also received from Executive Management, the Audit Committee and different stakeholders in the organisation, which is also considered when assessing the audit concept.

Conclusion

While the agile audit concepts require dedication from the auditors and auditees to execute and conclude an audit within one week, it is the belief of the auditees, GIA, Executive Management and the Audit Committee that the benefits of this concept in relation to effectiveness, agility and speed outweigh the challenges.

In addition, GIA has managed to reap the benefits of Agile Auditing by having an approach that fits the maturity of the organisation. It is GIA's experience that a key success factor for an agile audit concept is to implement agility concurrently with the development of the compliance maturity, as well as the culture and mindset of the organisation.

In conclusion, GIA encourages other organisations to apply a concept of agile auditing, in a way that is tailored to the maturity of the business and given the prerequisites and conditions that exist in the business environment and organisation.



Agile Auditing i danske revisionsfunktioner



Marc Sebastian Jensen,
Audit Assistant, Audit
& Assurance, Deloitte



Elmedina Camovic,
Associate, Assurance –
Top Tier, PwC

Introduktion

Som vi har læst i de foregående artikler omkring Agile Auditing af henholdsvis Bank of Ireland og Novo Nordisk, er implementeringen af den agile proces tilgang noget som ses uundgåeligt for interne revisionsfunktioner. Det ses også, at Agile Auditing har mange udformninger. Selvfølgelig implementeringen og hvilke metoder og elementer man skal anvende kan være svære at gennemskue. Med afsæt i denne problemstilling har vi i vores kandidatafhandling på Cand.merc.aud studiet udarbejdet en undersøgelse af implementeringen af den agile proces tilgang i danske interne revisionsfunktioner. Slutproduktet er blevet til ni anbefalinger og observationer som kan anvendes til inspiration.

Metoden anvendt til at analysere implementeringen har været baseret på 8 kvalitative interviews med 2 fageksperter og 6 danske interne revisionsfunktioner. Vi startede med en undersøgelse af, hvad fagekspertene (Johan Bogentoft, PwC & Snezana Janjic, Deloitte) forventede til implementeringen samt tilhørende faldgruber. Herefter interviewede vi 6 interne revisionsafdelinger i henholdsvis PFA, Codan, Dansk Bank, Nordea, Saxo Bank og DSB.

Teorien har været bygget op omkring Deloitte US' IA Agile Manifesto¹ m.fl. samt den traditionelle revisionsproces med planlægnings-, udførelses- og rapporteringsfase. Deloitte's manifesto er nærmere beskrevet i INFO71 (<http://www.iaa.dk/INFO/INFO71.pdf#page=19>). Grundlaget for valget af denne tilgang har været at få mulighed for at belyse, hvor ændringerne har været under hver af revisionsfaserne. Herudover har vi tilføjet en analyse af, hvordan implementeringen er sket på arbejds- og organisationsstrukturniveau, herunder hvilken disciplin og mindset, som de interne revisionsfunktioner har arbejdet hen imod.

Afhandlingens konklusion

Det ses, at de interne revisionsfunktioner har implementeret Agile Auditing på mange forskellige måder. Nogle har brugt Scrum og Kanban, som vores teori lagde op til, mens andre har brugt andre metoder eller kun brugt nogle elementer af metoderne.

På de fleste områder er fageksperternes forventninger, men også faldgruber, konstateret opfyldt. Men der har også været steder, hvor de interne revisionsfunktioner har ageret anderledes end forventet.

Som produkt har vi som nævnt præsenteret ni udarbejdede anbefalinger og observationer, som man skal være opmærksom på, hvis man ønsker at implementere en Agile Auditing metode. Anbefalingerne og observationerne er uddybet løbende i afhandlingen. Disse udgør, ud over en længere uddybende del, afhandlingens konklusion:

- I forbindelse med implementering er det en vigtig faktor med opbakning fra resten af organisationen, specielt ledelsen og bestyrelsen. Dermed sikres, at der er tillid til den nye måde, den interne revisionsfunktion kommer til at arbejde på.
- Det bør vurderes, hvilke metodikker og tiltag der skal implementeres på arbejds- og organisationsstrukturniveau, for at støtte op om Agile Auditing. Herunder bør man altså vurdere, hvilke elementer af Agile Auditing der skaber værdi for virksomheden.
- Det bør klargøres, hvilke medarbejdere der kræves i den pågældende revisionsfunktion, for på denne måde at kunne arbejde hen imod, at medarbejderne kan tilegne sig disse kompetencer. Samtidigt bør det vurderes, om ens revisionsteam kræver en anden sammensætning af medarbejdere, for at kunne agere trust advisor og kunne udfordre sine stakeholders.
- I planlægningsfasen er det vigtigt at anvende sine stakeholders som inputkilde til risikoidentifikation, men stadig også anvende en risikobaseret tilgang til udvælgelse af opgaver.



- Man skal være villig til løbende at ændre i revisionsplanen, i takt med at man bliver klogere på området. Dette inkluderer, at godkendelsesproceduren for revisionsplanen understøtter, at planen kan tilpasses løbende.
- I udførelsesfasen bør man mindsetmæssigt forberede sig på, at dokumentationskravet ikke nødvendigvis skal være lige så omfattende, som det har været tidligere.
- Auditees inddrages i forbindelse med udførelse, hvori de præsenteres for observationer, så de tidligt i processen kan tænke løsningsorienteret. Dette sikrer, at de føler ejerskab, samtidigt med at opfølgningen bliver lettere.
- Ved den endelige rapportering, skal der indarbejdes en rapporteringsmodel, som er tilpasset auditees behov. Auditee skal kunne danne sig et hurtigt overblik over det udførte arbejde.
- Det er vigtigt at få kommunikeret til sine stakeholders, hvad der er inkluderet og ekskluderet i scope, for på denne måde at sikre, at stakeholder ved hvad resultaterne dækker over. I forlængelse af dette, bør man skabe et fællesprog for risici, så revisor og stakeholder er enige om, hvad der skal fokuseres på i organisationen.

Sammenhæng til Agile Auditing i Bank of Ireland og Novo Nordisk

Det er tydeligt i artiklerne om Agile Auditing fra Bank of Ireland og Novo Nordisk, at der er flere emner, der går igen, og som viogså har analyseret og konkluderet på i afhandlingen.

Den første observation, præsenteret i ovenstående afsnit, konkluderer at en vigtig forudsætning for implementeringen af Agile Auditing er at hele organisationen støtter op omkring den agile måde at arbejde på.

Denne forudsætning synes ligeledes at blive afspejlet af både Bank of Ireland og Novo Nordisk. Som man i Novo Nordisk beskriver, afhænger succesken af organisationens måde at anskue intern revision på: "Furthermore, the success of the agile audit concept relies on a mature organisation that recognises the value of internal audits and prioritises to support the audits."

Begge indikerer, at der har været stor fokus på medarbejdere, herunder hvilke færdigheder og egenskaber de skal besidde. Generelt ses der et mønster i, at medarbejderne skal kunne lede revisionen, og dermed være i stand til at træffe beslutninger. I begge artikler tales der om, at ændring af revisionsprocessen til en agil revisionsprocessen inkluderer en ændring af kulturen i den interne revisionsafdeling og en ændring af revisionsmedarbejdernes mindset.

Dette har vi også observeret. Her fremgår det ligeledes,

at flere af respondenterne har haft guidelines for medarbejderne. Guidelines rettet mod medarbejdernes disciplin og mindset, hvor blandt andet flere forskellige ledelsesteorier er anvendt. De guidelines, som nogle af respondenterne i afhandlingen har anvendt, knytter sig til kompetencerne hos den enkelte medarbejder. Herunder hvordan mere ansvar kommer til at ligge hos den enkelte medarbejder, som i forbindelse med Agile Auditing skal til at træffe flere beslutninger selv.

Novo Nordisk skriver, at der er sket en ændring i den måde, man risikovurderer på. Der er sket et skift hen imod at have en løbende risikovurdering, hvor revisionsplanen udarbejdes for et halvt år af gangen. Vores afhandling konkluderer ligeledes, at revisionsplanen ikke bør være fastlåst. Revisionsplanen bør løbende ændres og tilpasses, for at man kan inddrage de største risici.

Kommunikation med stakeholders, samt det at give dem en hurtigere rapportering på revisionerne, er i begge artikler fremhævet som vigtige elementer i forbindelse med Agile Auditing.

Vores konklusion i afhandlingen fremhæver ligeledes dette. Det konkluderes, at allerede i planlægningsfasen bør kommunikation med stakeholders foregå hyppigt, hvor de kan inddrages og anvendes som inputkilde, til identifikation samt vurdering af risici. I vores afhandling så man eksempler på, at der blev afholdt møder i planlægningsfasen med stakeholders, hvor man kunne identificere og vurdere risici i samarbejde med disse. Samtidigt kunne man gøre det muligt for stakeholder, at rykke rundt på risici i det såkaldte Kanban board, som også skal sikre, at stakeholders kommer med sine input til risikoidentifikation og risikovurdering. Ligeledes skal der ske en inddragelse i udførelses- og rapporteringsfasen. Dette sikrer, at stakeholders bliver bekendt med observationer tidligt i processen og hurtigere kan begynde at tænke løsningsorienteret.

"Valg af den rette rapporteringsmodel er et vigtigt element i forbindelse med Agile Auditing."

Afhandlingen konkluderer, at rapportering og valg af den rette rapporteringsmodel, er et vigtigt element i forbindelse med Agile Auditing. Novo Nordisk fremhæver ligeledes dette element i deres artikel, hvor de nævner, at de sikrer den rette rapportering ved anvendelse af en lean og agil rapporteringstemplate. Samtidigt skal rapporten, inden rapportering af resultaterne, gennem en quality review proces.

Vores afhandling pointerer, at det at arbejde med Sprints under ens revision, er essentielt i forbindelse med Agile Auditing. I afhandlingen er der dog ikke kommet med et konkret praktisk eksempel på, hvordan dette kan foregå. Artiklen af Novo Nordisk, beskriver hvordan det at udføre

revisioner over to uger, altså i Sprints, kan lykkedes med succes. Her bruges en uge til at scope, planlægge og forberede revisionen, og en uge til at udføre, rapportere, quality review samt kommunikere resultaterne. Dette er ikke en lighed i forhold til vores afhandlingens konklusion, men underbygger og kommer med et praktisk eksempel på, hvordan organisationer kan arbejde med Sprints.

Som beskrevet tidligere, ender afhandlingens konklusion ud i ni anbefalinger og observationer, som kan anvendes til inspiration. Den ene af disse fastslår, at man skal vurdere hvilke metodikker og tiltag der skal implementeres på arbejds- og organisationsstruktur niveau, som støtter op omkring Agile Auditing.

Novo Nordisk oplister fire forudsætninger, som i deres organisation har været nødvendige, for at det er blevet muliggjort for dem at kunne arbejde med Sprints. Netop denne del vil vi afslutningsvis fremhæve, da det er vigtigt at huske, at andre forhold i organisationen skal være med til at støtte op om den agile måde at arbejde på, for at det kan gøres på den mest succesfulde måde.

Konklusion

Det kan altså konkluderes, at der er mange sammenhænge mellem afhandlingens konklusioner og den måde som Bank of Ireland og Novo Nordisk har arbejdet med Agile Auditing. Et godt råd når man skal implementere Agile Auditing, er at sætte sig godt ind i metodikken og teorien omkring den agile processtilgang.

Ud over dette, skal man huske på, at der er forskellige metoder, man kan arbejde agilt på. Dette kan ligeledes ses i vores afhandling, hvor respondenterne har haft forskellige måder at implementere Agile Auditing på. Derfor er det vigtigt at sætte sig ind i de metodikker og teorier der er, men stadig være åben for at eksperimentere med andre metoder og teorier undervejs i implementeringen, hvis disse kan fungere bedre.

Noter

¹Becoming agile - A guide to elevating internal audit's performance and value - Part 1: Understanding agile internal audit





IIA Årsmøde 2020

Afholdes

27.5.2020-28.5.2020

på Hotel Comwell, Kolding

Sæt allerede nu kryds i kalenderen

Regulering af outsourcing i den finansielle sektor



Thomas Tzieropoulos,
Senior Manager, Deloitte



Caroline Toft Jørgensen,
Senior Consultant, Deloitte

Hvorfor er outsourcing oppe i tiden?

Teknologiske forandringer muliggør i stigende grad outsourcing i finansielle institutioner. Outsourcing har derfor fået en central plads i finansielle institutioners forretningsstrategi og bidrager til at frigive ressourcer til institutionernes kerneforretning.

Fra et omkostningsperspektiv har teknologisk udvikling gjort det enklere og billigere at outsource og dernæst integrere egne processer, it-tjenester eller it-baserede ydelser leveret af andre. Det betyder, at nogle af de forretningsaktiviteter, som finansielle virksomheder plejede at skulle udføre selv, nu kan outsources til mere specialiserede enheder, eksempelvis en it-serviceleverandør eller FinTech-virksomhed, som leverer FSI-ydelser gennem teknologi.

Fra et markedsperspektiv bidrager ny teknologi til en reduktion af den fornødne opstartskapital og øger dermed

konkurrencen. Dertil kommer at lavere omkostninger ved at skifte leverandør, og en større gennemsigtighed af vilkårene for levering af kundeprodukter og -services, har skabt nye og højere forventninger fra kundernes side. For eksempel har kunder oftere et stærkt ønske til "pay-as-you-go"-modeller, som giver mere frihed for dem til at kombinere løsninger fra flere leverandører eller til at skræddersy deres forbrug.

Fra et forretningsmodel perspektiv kræver digitalisering, og de forretningsmuligheder som følger af data-drevet analytics, altid mere beregningsmæssige ressourcer til at håndtere den stigende mængde af data og behandlingsprocesser (eksempelvis gennem anvendelse af cloud-løsninger). Dertil kommer, at it- og cyber-operationelle risici også er blevet fremtrædende i de seneste år. Disse to faktorer gør outsourcede it funktioner og ydelser mere attraktive, fordi leverandørerne af disse funktioner gradvist er blevet meget mere specialiserede end de fleste interne it-afdelinger.

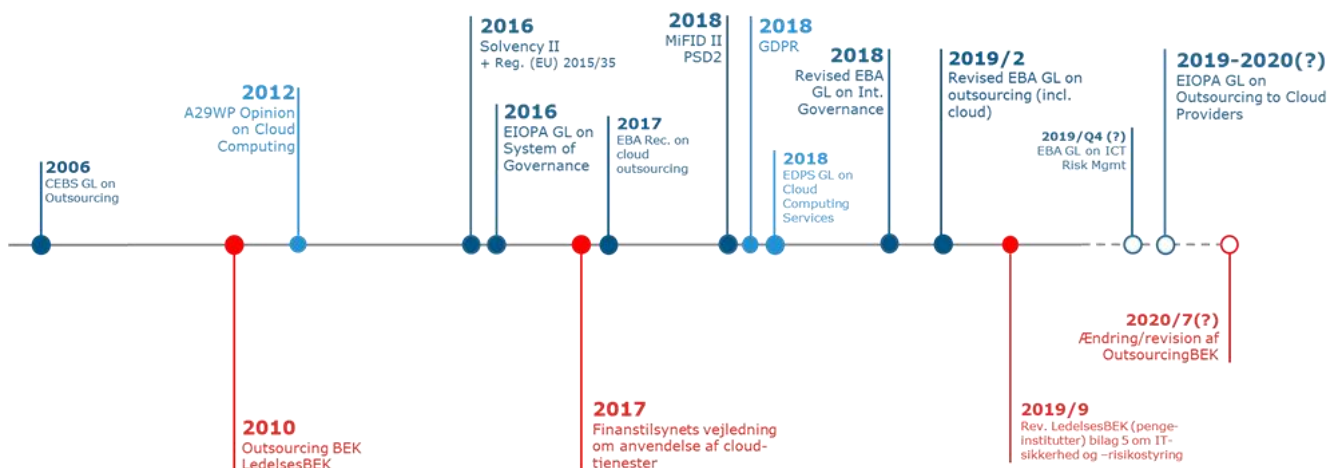
Ud over den teknologisk udvikling har tre andre faktorer bidraget til interessen for outsourcing løsninger. For det første har lave renter og marginaler i den finansielle sektor siden finanskrisen, givet øget incitament til at reducere omkostningerne. For det andet har den voksende kompleksitet af regulering ført til et tilsvarende øget behov for specialist kompetencer. For det tredje har virksomhederne i stigende grad ønsket at opnå tilladelser/licens på forskellige markeder uden unødvendig duplikering af interne funktioner.

Sektorens stigende interesse for outsourcing i de seneste år er også gradvis blevet afspejlet i lovgivning og retningslinjer fra tilsynspraksis, både i EU og i Danmark.

Lovgivningens omfang

I EU-lovgivning er outsourcing som begreb kun defineret i reglerne for forsikringssektoren ved Solvens II Direktivet og dets implementeringsregler – dog nævner reglerne

Figur 1: Oversigt over EU og dansk regulering af outsourcing gældende i den finansielle sektor i 2019



vedrørende risikostyring i bl.a. CRD IV- og MiFID II-lovpakker også outsourcing. De seneste år er der imidlertid sket en stor indsats fra de europæiske finansielle tilsynsmyndigheder, bl.a. EBA, for at strømline begreber og regler vedrørende outsourcing på tværs af det finansielle reguleringsområde. Navnlige vedtog EBA i februar 2019 nye retningslinjer om outsourcing (EBA/2019/GL/02), som erstatter en tidligere udgave fra 2006. De nye retningslinjer indeholder flere og mere detaljerede krav og benytter lignende begreber som dem, der findes i Solvens II. Derudover åbnede EIOPA (The European Insurance and Occupational Pensions Authority) i sommeren 2019 en høring af de nye retningslinjer vedrørende cloud-outsourcing inspireret af EBAs tilgang.



Overordnet set, er der nu overensstemmelse på tværs af EU's finansielle lovgivning angående definitionen af outsourcing. Definitionen er, at der er tale om en ordning mellem en finansiell virksomhed og en leverandør, i henhold til hvilken leverandøren udfører en proces, en tjenesteydelse eller en aktivitet, som virksomheden ellers selv ville udføre.

I EU regi skelnes der mellem outsourcingordninger alt efter hvorvidt de aktiviteter, virksomheden vælger at outsource, anses for at være "kritiske eller vigtige" for virksomheden. Det ville være tilfældet, hvis fejl eller mangler ved dens udførelse i væsentlig grad vil forringe muligheden for at overholde betingelser i virksomhedens tilladelse eller lovgivningen, det finansielle resultat i virksomheden eller virksomhedens mulighed for at yde finansielle tjenester og aktiviteter på forsvarligt grundlag. Endvidere anses det for kritisk, såfremt operationelle opgaver i interne kontrolfunktioner outsources, samt når den outsourcete funktion kræver tilladelse fra en kompetent myndighed. Outsourcing af kritiske eller vigtige funktioner medfører forhøjede krav/forventninger til formaliteter og risikostyring. Det fremgår dog tydeligt fra tilsynspraksis og retningslinjer, at outsourcing af andre funktioner og aktiviteter, samt andre typer af forhold til tredjeparter (dvs. ikke outsourcing) er omfattet af de generelle krav vedrørende governance og risikostyring, som gælder i den finansielle sektor. I EU har man derfor etableret et fuldkomment tilsynsregime over finansielle virksomheders eksponering for og afhængighed af tredjeparter og eksterne leverandører.

I skærende kontrast til det funktionelle outsourcingbegreb udviklet under EU lov og praksis, står det mere formalistiske danske begreb, som fremgår af outsourcingbekendtgørelsen (outsourcingBEK). Outsourcing er "*en henlæggelse af væsentlige aktivitetsområder, der er under-*

lagt Finanstilsynets tilsyn, til en leverandør." Dog med den undtagelse, at outsourcingBEK for forsikringssselskaber benytter Solvens II-begrebet direkte. Desuden anses aktivitetsområder som "væsentlige", såfremt en beslutning om at outsource disse aktiviteter går ud over, hvad direktionen normalt kan beslutte, med hensyn til virksomhedens art og størrelse samt til sædvane inden for de enkelte brancher (VEJ nr. 37 af 12/05/2010).

OutsourcingBEK finder anvendelse for finansielle virksomheder samt, i forhold til IT-outsourcing, for fælles bankcentraler (FIL §343 r, Stk. 2), og stiller bl.a. krav ift. kontrakterne, overvågning af og rapportering mellem virksomheden og leverandøren. Derfor er det afgørende at definere, hvornår en outsourcingaktivitet anses for værende væsentlig, eftersom det fører til outsourcingBEKs anvendelse. Overordnede krav til en ordentlig risikostyring af andre udlisterede aktiviteter er dog bl.a. også omfattet af de relevante ledelsesbekendtgørelser, som følger af lov om finansielle virksomheder.

Det er i øjeblikket uklart, i hvilket omfang de nye europæiske retningslinjer kommer til at påvirke og blive gennemført i dansk lovgivning. EBAs retningslinjer trådte i kraft d. 30. september 2019, men en revision af outsourcingBEK forventes først i sommeren 2020. Finanstilsynet har meddelt, at virksomheder underlagt tilsyn forventes at overholde outsourcingBEKs regler i deres nuværende tilstand inden de er revideret. I mellemtiden indeholder EBAs retningslinjer (og EIOPAs udkast) gennemskuelige og detaljerede krav til hjælp for virksomhedernes compliance- og risikostyringsarbejde, samt en god indikation af den fremtidige udvikling i tilsynspraksis. Det bør også noteres her, at Finanstilsynet også er underlagt forpligtende EU-regler vedrørende tilsynskonvergens, og vil derfor i høj grad tilstræbe at gennemføre de europæiske retningslinjer i egen praksis.

Cloud outsourcing

Den seneste tid har der været øget fokus på finansielle virksomheders outsourcing af teknologi og it-services, især ved anvendelse af cloud-løsninger. Fra tilsynsmyndighedernes side skyldes dette de forhøjede sikkerhedsmæssige risici og udfordringer ved at overholde interne kontroller, sikre forretningskontinuitet, og efterleve databeskyttelses- og fortrolighedsreglerne på tværs af cloud-leverandørernes lange, hurtigt skiftende kæde af underleverandører på tværs af landegrænser.

I sine retningslinjer har EBA søgt at opfordre til anvendelse af cloud-løsninger, bl.a. ved at fastslå at tilsynsmyndighederne ikke bør forbyde disse typer outsourcing, men i stedet vurdere hvorvidt de tilknyttede risici er håndteret af virksomheden på en betryggende måde. Det følger derfor af de europæiske retningslinjer, at outsourcingvirksomheden skal være særlig opmærksom på at få kortlagt hvilke cloud-implementeringsmodeller (public/private/hybrid/community) der anvendes, og de lagrings- og behandlingslokaliteter hvor data behandles. Derudover skal virksomheden kortlægge det præcise omfang af leverandørernes forpligtelser, både i forhold til præstation og leverancer, men også vedrørende udførelse af tekniske

kontroller – som typisk varetages i et vist omfang af leverandører under de *shared responsibility* modeller som ofte kendetegner it-services leveringsmodeller i cloud.

Et vigtigt bidrag til den bredere anvendelse af cloud-løsninger er, at EBAs retningslinjer ikke kræver at den finansielle virksomhed *aktivt* godkender cloud-leverandørens brug af underleverandører. Virksomheden skal dog altid underrettes om planlagt brug af underleverandører eller væsentlige ændringer deraf, og får i den forbindelse ret til at modsætte sig. I forlængelse heraf skal virksomheden under alle omstændigheder sikre sig en kontraktmæssig ret til at udtræde af aftalen ved unødigt øgning af risici knyttet til outsourcingordningen. Selve underretningsperioden skal ifølge EBA være tilstrækkelig til at risikovurdere den planlagte videreoutsourcing. Dog er det på nuværende tidspunkt stadig et krav i dansk lovgivning, at outsourcingvirksomheder aktivt skal godkende videreoutsourcing. Dette krav skaber udfordringer i en cloud-kontekst, hvor det ikke er usædvanligt at udskifte underleverandørerne og hvor outsourcingvirksomheden ofte kun har begrænset forhandlingsstyrke.

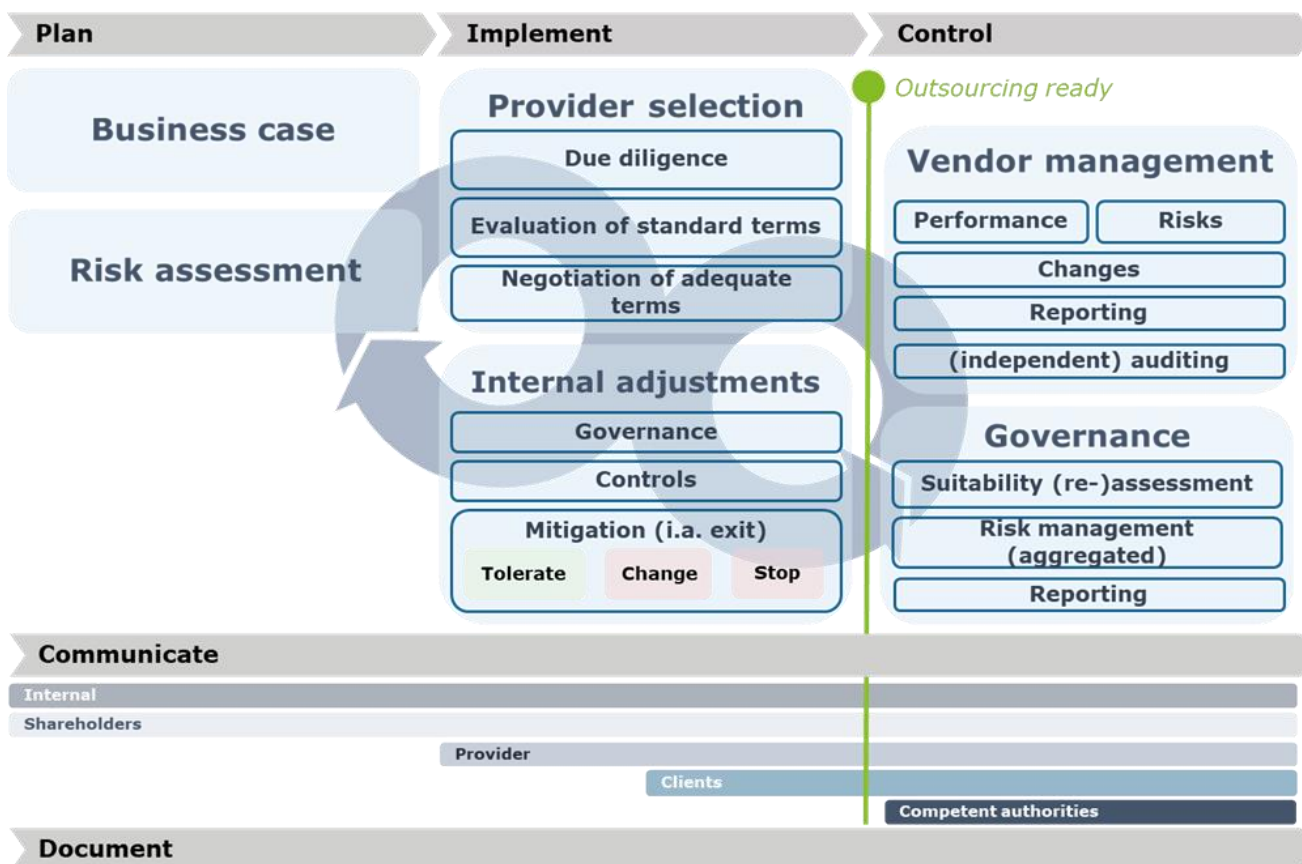
Fokusområder fra et tilsynsperspektiv

De nye europæiske retningslinjer og Finanstilsynets udta-

lelser i de seneste år (eksempelvis vedrørende anvendelse af cloud i it-outsourcing) giver gode indikationer på, hvilke områder inden for outsourcing som tilsynsmyndighederne fokuserer på. Først og fremmest bør virksomheder opbygge deres strategi og governance omkring outsourcing, så virksomheden til enhver tid kan forholde sig til risici forbundet med outsourcing, både generelt og for individuelle ordninger. Dette kræver bl.a. at virksomhederne etablerer effektive rapporteringsmekanismer og kommunikation med deres leverandør.

Dernæst bør den finansielle virksomhed foretage en risiko- og væsentlighedsvurdering af de påvirkede aktiviteter før outsourcingkontrakten tiltrædes. I den forbindelse skal virksomheden tage særligt hensyn til operationelle risici, forretningskontinuitet og u hensigtsmæssige afhængigheder. Det er i denne sammenhæng afgørende, at virksomheden har klassificeret de data og systemer, der skal outsources, i henhold til deres følsomhed, fortrolighed og forretningsvigtighed. Disse tiltag understøtter nemlig de krav og instrukser, som virksomheden skal kunne stille over for mulige leverandører. I forlængelse heraf, bør virksomheden foretage en grundig og gennemgående due diligence, der påviser, at en potentiel leverandør faktisk kan efterleve de ønskede krav, eller at virksomheden er i stand til at afbøde leverandørens

Figur 2: Centrale compliance- og risikostyringsaktiviteter ved outsourcing i den finansielle sektor



mangler tilstrækkeligt. Først derefter bør virksomheden beslutte sig for at outsource til leverandøren. Afslutningsvis er det stadig et krav i Danmark, at virksomhedens bestyrelse godkender outsourcing på baggrund af ovenstående elementer, før virksomheden kan indgå en aftale.

Virksomheden skal sikre sig, at de nødvendige krav fremgår af præcise instrukser i outsourcingkontrakten. Selve outsourcingkontrakten skal derudover også specificere det forventede serviceniveau og leverancer samt ansvarsfordeling. Ifølge myndighederne skal denne aftale også indeholde bl.a. leverandørens forpligtelser til at overvåge underleverandørernes efterlevelse af de samme vilkår, underretningspligter (eks. ved databrud eller servicefejl) og ubetingede opsigelsesrettigheder ved uacceptable ændringer i risici. Kontrakten skal også garantere adgang og inspektions (audit) rettigheder både for outsourcingvirksomheden og tilsynsmyndighederne.

I selve outsourcingforløbet bør den finansielle virksomhed foretage løbende monitorering af leverandørens præstation og mulige ændringer i risici. Det kræver, at leverandøren med jævne mellemrum afrapporterer med udgangspunkt i veldefinerede KPIer og KRier. Det betyder endvidere, at leverandørens målinger vedrørende de outsourcete aktiviteter skal integreres i egen risikomåling og -rapporter. Endelig skal outsourcingvirksomheden også sikre, at der bibeholdes interne kompetencer og allokeres tilstrækkelige ressourcer til at udføre en effektiv monitorering. Myndighederne har også understreget, at det ikke vil være tilfredsstillende at outsourcingvirksomheden blot henviser til årsrapporter eller revisionserklæringer modtaget fra leverandørerne, når det drejer sig om kritiske eller vigtige outsourcinger.

Såfremt omstændighederne ved en given outsourcingordning ændrer sig (f.eks. ved ændringer i leverandørens

standardleverancer, brug af underleverandør eller risikoeksponering), bør risikovurderingen ajourføres og fornødne afbødningsforanstaltninger gennemføres. I denne forbindelse bør den finansielle virksomhed have udarbejdet og afprøvet sine strategier og planer for at udtræde af kontrakten – uanset om der er tale om at virksomheden frivilligt vælger at udtræde eller bliver tvunget af omstændighederne.

Sammenfatning

Outsourcing vil fortsat medføre udfordringer for finansielle institutioner i fremtiden, både fra et organisatorisk og teknisk perspektiv.

Opnåelse af en betryggende risikostyring i forhold til outsourcing indebærer, at virksomheden har opnået en dybdegående forståelse af, hvordan leverandøren og dennes ydelser påvirker virksomhedens risikobillede, processer, services og produkter, og teknologi. Derudover skal virksomhederne ofte opdatere/opgradere deres leverandørstyringsprocesser (bl.a. sikre en tilstrækkelig involvering af intern revision over for outsourcete aktiviteter) for at sikre den fornødne indsigt i virksomhedens outsourcete aktiviteter. Dette er i særlig grad relevant i forhold til it-outsourcing på en større skala, hvor outsourcete ydelser går på tværs af forretningen.

For at virksomheden forbliver i kontrol med sine outsourcete aktiviteter kræver det også en fyldestgørende forståelse af, hvad de teknologiske løsninger, som leveres af tredjeparter indebærer. Dertil kommer at den finansielle institution også skal være knivskarp på sin ansvarsfordeling for tekniske opgaver med sine leverandører. Endelig skal institutionen besidde en tilstrækkelig evne til at vurdere og opsøge tilgængelige og passende afløsere for sine leverandører, hvis omstændighederne kræver dette.





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

Praksis for revision af hvidvaskområdet



Lars Geisler, Afdelingsdirektør,
Nykredit

Hvis ikke hvidvask tidligere har været omfattet af intern revisions arbejde i finansielle virksomheder, så har hvidvasklovens krav om, at bestyrelsen skal sikre, at den interne revision vurderer, hvorvidt virksomhedens politikker, procedurer og kontroller i forhold til følgende områder er tilrettelagt og fungerer på betryggende vis, betyder, at revision af hvidvaskområdet i de senere år er blevet en naturlig del af intern revisions arbejde.

Omtalte hvidvasksager i pressen og forhøjede bødesatser for bestyrelsen indebærer en naturligt højere opmærksomhed på intern revisions arbejde – både i revisionsudvalget og hos Finanstilsynet.

I juni 2019 udsendte Finans Danmark et notat om praksis for revision af hvidvaskområdet baseret på en rundspørge blandt medlemmer i revisionsfølgegruppen under regnskabsudvalget (læs: revisionschefer i en række finansielle virksomheder), og i **Tabel 1** på næste side er oplyst en række specifikke eksempler på revisionshandlinger på området baseret på rundspørgen.

Tabellen er ikke udtryk for, at alle de anførte handlinger nødvendigvis foretages eller nødvendigvis er udtømmende for det enkelte institut.



Flere af de anførte handlinger gennemføres ved turnusrevision fastsat efter en risikovurdering – dvs. ikke hvert år.

Regelgrundlaget for intern og ekstern revision omtales i notatet, hvor der for intern revision er en specifik bestemmelse i hvidvaskloven, så er der ikke det samme for ekstern revision - ud over underretningspligten ved konkret mistanke om hvidvask eller hvidvaskforsøg. Med henvisning til revisionsbekendtgørelsens § 11 anføres det dog, at ekstern revision i årsprotokollatet skal afgive konklusion om virksomhedens administrative og regnskabsmæssige praksis på væsentlige områder og at det i revisionsstandarderne (ISA) foreskrives, at ekstern revision skal forespørge ledelsen om overholdelse af lovgivning, som kan have væsentlig effekt på årsregnskabet.

Endelig er der en sammenfatning af den typiske arbejdsdeling mellem intern og ekstern revision, som synes at være, at intern revision udfører revisionshandlingerne anført i tabellen, medens ekstern revision inddrages i risikovurdering og planlægning samt foretager gennemgang eller orienteres om intern revisions arbejde.

For at styrke intern revisions stand og arbejde på området er der ved at blive etableret en ny erfargruppe IIA med fokus på hvidvask.



Tabel 1: Eksempler på specifikke revisionshandlinger

<p>Risikovurdering, politikker mv.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vurdering af efterlevelsen af overordnede lovkrav, f.eks. i forhold til direktionsansvarlig, hvidvaskansvarliges opgaver, hvidvaskudvalg, uafhængighed mellem 1st og 2nd line kontroller, organisering i øvrigt, • Vurdering af bankens risikoanalyse og -vurdering samt hvidvaskpolitik, • Vurdering af sammenhæng mellem politikker, procedurer og kontroller – er der en rød tråd og sammenhæng til risikovurdering? • Vurdering af procedurerne for den årlige gennemgang/ajourføring af politikken, herunder forelæggelses- og godkendelsesprocedurer i forhold til bestyrelsen samt løbende ajourføring til nye regler, • Vurdering af procedurer for uddannelse og ajourføring af medarbejderes og ledelsens viden inden for hvidvaskområdet.
<p>Forretningsgange, kontroller mv.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemgang og vurdering af, om forretningsgange dækker love, risikoanalyse og politikker, samt om bankens interne kontrolsystem dækker forretningsgangene, • Vurdering af procedurer og kontroller for til- og afgang af kunder og løbende ajourføring af kundekendskab, • Vurdering af procedurer og kontroller for kundekategorisering, risikovurdering og risikoscorening af kunder, • Vurdering af procedurer og kontroller i forhold til håndtering og godkendelse af PEP- og højrisikokunder, • Vurdering af procedurer og kontroller i forhold til håndtering og godkendelse af korrespondentforbindelser, • Vurdering af procedurer og kontroller i forhold til system til transaktionsovervågning, herunder de scenarier som danner grundlag for overvågningen, instituttets behandling af alarmer, procedurer for scanning af transaktioner, scanning af kundedatabase mod terror, betalingskontrol mv., • Vurdering af procedurer og kontroller i forhold til kontanthåndtering, • Vurdering af procedurer og kontroller for undersøgelse, registrering og underretning af transaktioner til myndigheder.
<p>Test af kontroller, substansrevision mv.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Test af udvalgte interne kontroller (design og implementering samt operationel effektivitet), • Substansrevision af registreringer (stikprøver), herunder efterprøvelse af datagrundlag f.eks. i forhold til risikoklassifikation af kunder, legitimation, reelle ejere, formål og omfang, • Dybdegående revision af udvalgte delområder.
<p>Vurdering af compliance, ledelsesrapportering mv.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemgang af complianceafdelingens planlægning, arbejde og rapportering, herunder re-performance af arbejde, • Vurdering af ledelsesrapportering i forhold til fuldstændighed, nøjagtighed og rettidighed, • Gennemgang af kvartalsvise hvidvaskrapporter fra den hvidvaskansvarlige, compliance-rapporter, referater fra hvidvaskudvalg mv., • Møder med hvidvaskansvarlige, • Observatørstatus i forbindelse med workshops på hvidvaskområdet, f.eks. om risikoklassifikation af kunder.
<p>Afrapportering, opfølgning mv.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Den udførte revision resulterer i revisionsrapporter til instituttets direktion og fagområderne, • Konklusioner og udvalgte temaer fra revisionsrapporter indgår i protokollat til bestyrelsen (og Finanstilsynet), • Hvert år foretages opfølgning på de i revisionsrapporteringen anførte bemærkninger/anbefalinger, • Kopi af intern revisions rapport samt opfølgning heraf tilgår årligt bankens eksterne revision.

Nye medlemmer

Nye medlemmer i IIA fra 2.9 – 4.12.2019

A.P. Møller

Muhammad Altamash

Danske Bank

Thea Clausen

Sabina Andersen

Deloitte

Jonas Jacobsen

Qasim Rashid

Falck

Danny Kring Krabbe

Birgitte Willum Andersen

Lån & Spar

Anders Ortvang

Nordea

Robert Nilsson

PensionDanmark

Morten Jarlbo

PFA Pension

Petra Kruhøffer

SDC - Skandinavisk Data Center A/S

Lars Drejer Olsen

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

23.04.2020: Kursus for pengeinstitut og realkredit, Høje Taastrup

27.05.2020 - 28.05.2020: IIA Årsmøde 2020 i Kolding

”Bagsmækken”

Foreningens adresse

Foreningen af Interne Revisorer (IIA)
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

Audit Director
Jesper Siddique Olsen
Danske Bank
☎ 45 12 76 58 ✉ jol@danskebank.dk

Næstformand

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

Kasserer

Koncernrevisionschef, CIA
Morten Bendtsen
Alm. Brand
☎ 35 47 47 47 ✉ abmobn@almbrand.dk

Sekretær

Internal Audit Manager, CIA
Anita Damgaard Laugesen
Nordea
☎ 55 47 33 18 ✉ anita.laugesen@nordea.com

Bestyrelsesmedlemmer

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

Revisionschef, CIA, CISA
Birgitte Rousing Svenningsen
Express Bank
☎ 36 39 52 61 ✉ bisv@expressbank.dk

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

Professor
Kim Klarskov Jeppesen
CBS - Copenhagen Business School
☎ 38 15 23 06 ✉ kkj.acc@cbs.dk

Revisionschef
Christoffer Max Jensen
ATP
☎ 70 11 12 13 ✉ CXJ@ATP.DK

Afdelingsdirektør, CIA
Tobias Zorde
Nykredit
☎ 44 55 93 35 ✉ tzo@nykredit.dk