

INFO

Foreningen af Interne Revisorer

Nummer 74 | April 2020 | 25. årgang

Minitema: Intern rotation

- The Novo Nordisk Way
- The Nordea Way

Ny 3 lines of defense model

Bliv opdateret på arbejdet med moderniseringen af modellen

Revisionsudvalg

Læs om kompetencevurdering for revisionsudvalg i finansielle virksomheder

IIA Blogger ● Whistleblowerdirektivet ● Revision af kultur

INFOs redaktion

Ansvarshavende redaktør

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

Øvrig redaktion

Assistant Manager
Christian Barrett
Deloitte
☎ 30 93 54 24 ✉ cbarrett@deloitte.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

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 75 udkommer i september 2020.
ISSN: 1903-7341 (Elektronisk version).

Indlæg til INFO

Har du en god idé til en artikel eller har lyst til at skrive en artikel kan du skrive til redaktionen@iia.dk

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

redaktionen@iia.dk

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
IIA Blogger	6
3 Lines of Defence modellen - nye tiltag	8
Whistleblowerdirektivet	12
The core principles for effective internal auditing	16

Minitema: Intern rotation

Intern Rotation – The Novo Nordisk Way.....	22
Securing objectivity: Rotation and the Audit Function ..	24

Auditing culture – pitfalls and possibilities	28
Kompetencevurdering for revisionsudvalg i finansielle virksomheder	34
Nye medlemmer	37
Bagsmækken	38

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.iia.dk

Leder



*Christoffer Max Jensen,
Revisionschef, ATP*

Corona virussen har desværre fået alt for godt fat, og konsekvenserne heraf er store i hele verdenen, og derved også i Danmark. Corona situationen har ramt os alle. Det påvirker vores daglige liv, hvor skolerne og en række andre institutioner, butikker, fritidsaktiviteter mv. holder lukket, og nogle af os har hjemmeskole af vores børn.

Det påvirker vores arbejdsgivere, som i stort omfang er pressede på forskellig vis af krisen og den voldsomme effekt på den globale økonomi. Det påvirker vores arbejdsliv, hvor vi formentlig alle sammen, ved frigivelsen af denne udgave af INFO, i større eller mindre omfang sidder ved vores hjemmearbejdsplads. For både samfundet, vores arbejdsgivere og os selv er det vigtigt, at vi holder hjulene i gang og finder nye måder at arbejde på i denne vanskelige tid.

Men hvordan gør man så det, og hvad er vores rolle som revisorer i denne tid? Først og fremmest må det være at hjælpe de virksomheder, direktions og bestyrelser vi er revisorer for. Jeg har ikke den eksakte løsning, for den vil være forskellig fra virksomhed til virksomhed, men at fortsætte sin revisionsplan som om ingenting er sket, når vi forhåbentlig starter op igen efter Påske, tror jeg vil skuffe vores stakeholders.

En væsentlig opgave er nok også at erkende, at omfanget af "emerging risks" kom flyvende ind, og formentlig har overhalet de risikovurderinger og revisionsplaner vi hver især har lagt ind i vores respektive revisionsudvalg/bestyrelser i efteråret. Dem er vi nok nødt til at revurdere snarligt, hvis det ikke allerede er sket.

Herudover vil det være naturligt på et senere tidspunkt at få genbesøgt om forretningens risikomodeller nu også er helt så stærke som forventet, efter at have været udsat for nye stressniveauer. Nedenfor har jeg anført enkelte andre eksempler på områder, hvor man formentlig kan hjælpe sin organisation her og nu:

- Deltagelse i/løbende opdatering fra beredskabsteam
- Vurder i samarbejde med second line, risikobilledet, kontrolmiljøet, beredskabsplaner, hændelseslog mv.
- Revider om væsentlige nøglekontroller stadig er i drift i forretningen

- Vurder opgaver i planen, der nemmere kan gennemføres på distancen
- Revurder risikobilledet og kontrolmiljøet, re-prioriter revisionsplanen og overvej om der er nye revisionsopgaver/prioriteter afledt af den nye situation
- Overvej at udsætte revisionsopgaver af områder, der særligt er påvirket af Corona situationen.

I IIA's bestyrelse har vi haft travlt med at følge udviklingen, særligt med henblik på at håndtere afholdelsen af de uddannelsesaktiviteter, der har været planlagt i 1. halvår. Det har vi nu taget konsekvensen af og aflyst de planlagte uddannelsesaktiviteter, herunder også foreningens årsmøde, der i stedet er planlagt til den 15.-16. september 2020, hvor vi helt sikkert vil have et spændende og lærerigt program klar til jer. Stor tak til uddannelsesudvalget for deres hurtige respons i en travl tid.

Herudover er det takket være en rigtig dygtig INFO redaktion, trods Corona, lykkedes os at få et godt INFO magasin på gaden, med et par rigtig gode og spændende artikler, herunder bl.a. et input til Core Principles fra Norman Marks.

God læselyst.



Nyt fra redaktionen



Birgitte Rousing Svenningsen, ansvarshavende redaktør

Som ansvarshavende redaktør er det mig en glæde at byde velkommen i redaktionen til Christian Barrett. Christian arbejder i Deloitte med intern revision og har tidligere i en kortere periode arbejdet i den interne revisionsafdeling i Danske Bank. Herudover underviser Christian på CBS i København. Vi er altid glade for nye medlemmer og ny inspiration i redaktionen. Jeg ser frem til det fremtidige samarbejde med Christian.

Generelt arbejder vi i redaktionen med overvejelser om, hvordan vi sikrer, at INFO til stadighed er læsevenligt og følge den teknologiske udvikling. Da foreningen har begrænset økonomiske midler, vil INFO nok aldrig blive state-of-the-art, men det behøver ikke at forhindre os i nytænkning. Vi har nogle nytænkninger på tegnebrættet, men det er jo sådan, at jo flere der kommer med gode ideer, jo flere forbedringer er der at arbejde med. Derfor

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 dermed identificerer de medlemmer, der arbejder med et

hører vi meget gerne fra dig som læser, hvis du har nogle gode ideer til forbedringer af INFO. Det være sig forslag til forbedringer af indhold, layout, stil, format osv.

Du kan altid skrive til redaktionen@iia.dk.

Jeg vil slutte med at ønske god læselyst.

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**

sin 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

IIA Blogger



Lea Kehlet Halsø, Intern revisor,
PFA Pension

... Kender du Richard, Richard Chambers? NO..!? okay, så skal jeg nu fortælle dig, hvorfor du bør kende ham og hvorfor det er interessant at følge ham.

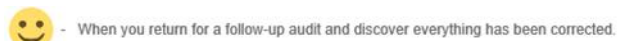


Richard F. Chambers (CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA), er præsident og administrerende direktør for IIA Global. På hans blog "Chambers on the Profession" deler han sine personlige refleksioner og indsigt i branchen baseret på hans mere end 40 års erfaring indenfor intern revision.



Richard har selv skrevet et blogindlæg om hans egne top 10 blogindlæg I 2019. Med mere end 400.000 views fandt han ud af, at værdien af intern revisors selvbevidsthed og lidt selvmodsigende humor gik vitalt.

Jeg finder selv hans indlæg ret inspirerende. Nedenfor har jeg lavet et udpluk af hans top blogindlæg og skrevet et lille resume nedenfor hver. Linket til blogindlægget kan du finde under resumeeet, såfremt du inspireres til at læse hele blogindlægget.



Writing an Impactful Audit Report: 6 Tips for Being More Persuasive

Hvis du spørger interne revisorer om hvorfor de skriver rapporter, vil du få en lang række svar. Det endelige mål med intern revisions rapportering er ikke at beskrive det revisorerne fandt, eller at fremsætte henstillinger til forbedring, men at overbevise læserne til at gribe ind.
<https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2018/Pages/Writing-an-Impactful-Audit-Report-6-Tips-for-Being-More-Persuasive.aspx>

10 Things Not to Say in an Internal Audit Report.

10 ting man ikke bør skrive i en intern revisionsrapport. Du har med sikkerhed før hørt:

"Det er ikke, det du siger, det er hvordan du siger det."

Richard er af den opfattelse, at det er en kombination af begge dele. Det vi siger i vores revisionsrapporter, er helt sikkert vigtigt. Rapporterne skal være klare, kortfattede og nøjagtige. Det er den måde vi kommunikerer på, som bestemmer hvordan vores observationer og anbefalinger modtages.

<https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2017/Pages/10-Things-Not-to-Say-in-an-Internal-Audit-Report.aspx>



7 Deadly Internal Audit Sins

Det interne revisorer aldrig må gøre. Alle begår fejl, men nogle bør undgås for enhver pris. Dette blogindlæg har fokus på at se indad. Temaet er lige så vigtigt som enhver indsats for at skabe opmærksomhed omkring vores erhverv. Vi skal realistisk og kritisk vurdere det vi gør, hvordan vi gør det, og hvordan intern revision fremstår hos modtageren.

Det er vigtigt lejlighedsvis at træde et skridt tilbage og diskutere de handlinger og/eller fejl, der kan forhindre eller afspore succes. Selv den mest omhyggeligt opbyggede revisionsafdeling kan mindste fodfæstet, som følge af en alvorlig fejl.

Dovenskab, uforsigtighed eller hvad værre er, at undlade at leve op til de grundlæggende principper for den intern revision kan medføre, at en intern revision muligvis mister sin hårdt optjente respekt hos virksomheden.

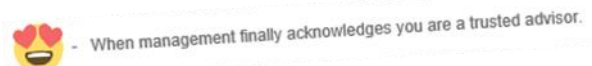
<https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2016/Pages/7-Deadly-Internal-Audit-Sins.aspx>



5 Ways Internal Audit Can Fail to Adequately Serve Its Organization

Heri beskriver han, hvordan vi er nødt til at være meget opmærksomme på de konsekvenser, vores beslutninger kan have for vores organisationer. Dette blogindlæg fremhæver fem eksempler på, hvordan forkerte valg om, hvordan man skal revidere - eller ikke revidere - kan have fatale konsekvenser.

<https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2019/Pages/Five-Ways-Internal-Audit-Can-Fail-to-Adequately-Serve-Its-Organization.aspx>



10 Emojis That Sum Up an Internal Auditor's Life

Dette indlæg er ret humoristisk.

Med hjælp fra de japanske figurer og en lille pause fra den seriøse revisionsverden kunne jeg, med et smil på læben, nikke genkendende til de japanske figurers udtryk.

Herudover bryder indlægget også med stereotypen af den interne revisorer som værende tør og/eller gabende kedelig, hvilket vi på ingen måder er.

<https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2019/Pages/10-Emojis-That-Sum-Up-An-Internal-Auditors-Life.aspx>



- When management responds with, "and, we are glad to have you."

The Fallacy of Follow-up Audits

Intet sted i de internationale standarder for 'Professional Practice of Internal Auditing' dukker de vises ord "opfølgingsrevision" op, vægten er på en "opfølgingsproces". Dette blogindlæg undersøger værdien af de formelle opfølgingsrevisioner med hensyn til bedst brug af ressourcer.

<https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2019/Pages/The-Fallacy-of-Follow-up-Audits.aspx>



- When you return for a follow-up audit and discover that nothing has been corrected.

Internal Auditors: What Is It You Do?

Dette blogindlæg slog læserrekord. Læserne fandt hurtigt værdi i en række korte beskrivelser om det revisorer gør. Alt for ofte bliver revisorer vævende, når de bliver spurgt: "Hvad er det egentlig du gør?" Richard har syv svar herpå, bl.a.:

"Jeg assisterer min organisation i at beskytte og opnå dens værdi"

og

"Jeg forbedrer risikostyring, intern kontrol og vurderer organisationens governance".

<https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2019/Pages/Internal-Auditors-What-Is-It-You-Do.aspx>



- When management agrees with your draft audit report with no changes.

Dette var blot et lille udpluk af de mange blogindlæg fra Richard der ligger på <https://iaonline.theiia.org>, men Richard er ikke den eneste IIA blogger. Udover **Richard Chambers** finder du også:

Laura Soileau (CIA, CRMA, CPA), diskuterer de daglige udfordringer, som dagens interne revisorer står over for. Hun er direktør i Postlethwaite & Nettervilles konsulentafdeling i Baton Rouge, La.



Solutions by Soileau
Advice for Daily Audit Challenges

Mike Jacka (CIA, CPA, CPCU, CLU), arbejdede i intern revision i næsten 30 år hos Farmers Insurance Group. Han er i øjeblikket medstifter af Flying Pig Audit, Consulting og Training Services (FPACTS). I 'From the Mind of Jacka' tilbyder Mike sin viden og visdom om intern revisionsfaget.



From the Mind of Jacka
Creative Thinking for Times of Change

Jim Pelletier (CIA), er vicepræsident for standarder og faglig viden, for IIA Global. Med en intern revisionskarriere, der spænder over verdens-, regerings- og almennyttige verdener, deler han sine fremadrettede ideer om dagens problemer, der påvirker erhvervet.



Points of View by Pelletier
Insights and Innovations From an Insider



- When management responds to your draft report by disagreeing with everything.



3 Lines of Defence modellen - nye tiltag



Birgitte Rousing Svenningsen, Revisionschef, CIA, CISA, Express Bank

Indledning

Three Lines of Defence (3LoD) modellen blev udviklet for mere end 20 år siden. I dag er den velkendt af alle interne revisorer, anerkendt af adskillige myndigheder og anvendt af mange virksomheder. Modellens grundlæggende formål er at sikre et tilstrækkeligt og effektivt ledelsessystem, risikostyring og internt kontrolsystem.

Formålet med denne artikel er at henlede opmærksomheden på to nye/igangværende tiltag i relation to 3LoD modellen. IIA har det senest år arbejdet med at modernisere modellen, og det danske Finanstilsyn udgav i februar 2020 et notat om god praksis for compliance og risikostyring i kreditinstitutter. Det er mit opfattelse, at begge disse tiltag er interessante for at forstå, hvordan vi som interne revisorer skal anvende 3LoD modellen i vores daglige arbejde.

Modernisering af 3LoD modellen

IIA udgav i juni 2019 et "Exposure document" vedrørende Three Lines of Defence. Dokumentet er udarbejdet af en arbejdsgruppe bestående af interne revisorer, compliance og risikostyringseksperter. Formålet med dokumentet er at pege på muligheder for styrkelse og forbedring af 3LoD modellen. På baggrund af dokumentet og input fra foreningens medlemmer arbejder IIA på opdatering af foreningens Position Paper "The Three Lines of Defence in Effective Risk Management and Control" fra 2013. Planen er at udgive en opdateret udgave af IIAs Position Paper i 2020.

Baggrunden for dette arbejde er at sikre, at 3LoD modellen passer til vores nuværende og fremtidige samfund. Den nuværende 3LoD model har mødt meget anerkendelse blandt andet på grund af den simple opbygning af modellen. Modellen er let at kommunikere og forstå. Modellen har bidraget til, at de enkelte virksomheder har haft en vejledning til, hvordan de på en hensigtsmæssig måde kan tilrettelægge ansvarsfordelingen, undgå forvirring, manglende varetagelse af visse opgaver og dobbeltarbejde.

På den anden side har der også været kritik af, at modellen er for stram og restriktiv, samt at modellen fokuserer mere på forebyggelse end på en pro-aktive identifikation

og analyse af den enkelte virksomheds muligheder og trusler. En anden ulempe ved den nuværende model er, at den har en tendens til at fremme silodannelse og begrænse samarbejdet mellem de enkelte forsvarslinjer.

For at skabe et grundlag for moderniseringen af modellen har arbejdsgruppen identificeret den nuværende models styrker og muligheder for at udbygge disse styrker. Disse styrker og muligheder er vist i **Table 1** på næste side.

De enkelte styrker og muligheder giver et indtryk af, hvor vi er på vej hen med modellen. Jeg vil fremhæve et par af styrkerne og mulighederne. Der lægges op til at modellen fortsat skal være simpel, enkelt og let at forstå.

Der lægges op til øget koordination mellem forsvarslinjerne. Silodannelse skal undgås og der skal være regelmæssig kommunikation mellem de enkelte forsvarslinjer. Definition og forståelse af de enkelte forsvarslinjers ansvar er vigtigt og Intern revision skal spille en mere aktiv rolle og lede arbejdet hen mod mere integration og koordination mellem forsvarslinjerne.

Der lægges tillige op til en mere fleksible fortolkning af de enkelte forsvarslinjers ansvar. Det skal være muligt at tilpasse modellen til den enkelte virksomheds størrelse og forretningsområde. Det foreslås derfor, at der gives mulighed for at små virksomheder mere blander ansvaret mellem de enkelte forsvarslinjer, og så løbende tager ledelsesmodellen op til overvejelse i takt med, at virksomheden vokser. Større virksomheder bør også løbende overveje sin ledelsesmodel for at sikre, at denne løbende tilpasses ændrede behov. Det kan altså konkluderes, at der lægges op til, at 3LoD modellen bliver mere agil.

Den sidste ting, jeg vil fremhæve, er, at det forventes, at der med den øget fleksibilitet bliver flere grå zoner mellem forsvarslinjerne (blurring of the lines). Der vil blive lagt op til, at intern revision kan tilføre mere værdi ved i højere grad at levere ikke-assurance opgaver. Det kræver, at de interne revisorer fokuserer på at kombinere tilstrækkelige sikkerhedsforanstaltninger for at bevare og sikre den interne revisions uafhængighed.

Der er ingen tvivl om, at vi som interne revisorer skal begynde at forberede os på, at 3LoD modellen bliver blødt op. Det kommer til at rykke vores opfattelse af de enkelte forsvarslinjers ansvar. Jeg tror dog også, at mange virksomheder vil tage positivt mod moderniseringen.

Finanstilsynets god praksis

Som nævnt har det danske Finanstilsyn udgivet et notat i februar 2020 vedrørende god praksis for compliance og risikostyring i kreditinstitutter. Baggrunden for notatet er, at Finanstilsynet anser overholdelse af lovkraevne om compliance og risikostyring som en væsentlig del af bolværket mod, at det enkelte kreditinstitut påtager sig utilstede risici. Utilstrækkelig compliance og risikostyring er ikke samfundsmæssig acceptabelt og kan koste kreditinstitutterne dyrt - både gennem forretningsmæssige tab, tab af omdømme, kundeflugt og bøder.

Tabel 1: Styrker og muligheder ved den nuværende 3 lines of defence model

Strengths of the Three Lines of Defense Model	Opportunities for Development
Is simple, easy to understand, and easy to communicate.	To maintain these qualities.
Provides focus on the importance of effective risk management and control.	To contextualize risk management and control as part of governance, supporting organizational success and value creation.
Supports an organization's efforts in responding to opportunities and threats.	To encourage both a proactive and a reactive approach to advancing the goals of an organization.
Offers a basis for clarity and efficiency when organizing the activities and resources of risk management and control.	To emphasize the importance of coordination and collaboration aligned to strategic priorities and operational needs.
Describes the roles played by each of the key functions and relevant external stakeholders with respect to risk management and control.	To provide additional clarity to the roles and responsibilities of individual functions and to their joint contribution to governance, organizational success, and value creation.
Describes a means of structuring key functions.	To highlight the opportunities for a more flexible and agile adoption of the model.
Has been widely adopted, especially by organizations and regulators in financial services.	To take account of organizational differences, especially with respect to size, sector, and maturity; demonstrate relevance; and enable ready adoption by any organization.
Recognizes the roles of external auditors and regulators in risk management and control.	To consider other external stakeholders and their contribution to governance, organizational success, and value creation without over-complicating the model.
Allows for a ready explanation of the role of internal audit as the "third line of defense."	To expand this description to embrace the role of internal audit as a strategic partner and trusted advisor.
Provides a useful framework for discussions about independence, objectivity, and assurance.	To account for and explain "blurring of the lines" and describe appropriate safeguards.
Is illustrated by a well-known and simple graphic.	To evolve the graphical representation to reflect evolution and enhancement of the model itself.

Samtidig har Finanstilsynet også oplevet usikkerheder i relation til fortolkning af reglerne. Notatet indeholder derfor 10 konkrete retningslinjer for god praksis. Disse er vist i **Figur 1** på næste side.

Ud over de 10 konkrete retningslinjer indeholder notatet resultatet af en spørgeskemaundersøgelse af compliance og risikostyring blandt pengeinstitutter i gruppe 1 og 2 samt udvalgte realkreditinstitutter. Sammen med præsentationen af resultaterne angives også Finanstilsynets holdning og anbefalingerne til god praksis.

Det angives for eksempel, at den hvidvaskansvarlige som udgangspunkt bør være placeret i første forsvarslinje. Selv om det ikke nævnes i notatet, er det også et område, hvor der de seneste år er afgivet påbud til en række kreditinstitutter.

Finanstilsynet angiver, at kontrolopgaver i sagens natur udgør en stor del af aktiviteterne i anden forsvarslinje, men understreger, at det er dog vigtigt, at funktionernes rådgivningsvirksomhed ikke bliver så omfattende, at det går ud over ressourcerne til kontrolopgaverne.

En klar definition af rammerne og grænsefladerne mellem enhederne i første og anden forsvarslinje kan hjælpe institutterne til mere effektivt at identificere forsvarslinjernes roller og ansvarsområder.

Det er Finanstilsynets erfaring fra inspektioner, at det udførte arbejde har højere kvalitet i institutter, hvor instruksen for risikoansvarlig og complianceansvarlig klart og præcist beskriver ansvarsområder og snitflader.

Der angives tillige klare retningslinjer til indholdet af den risikoansvarliges rapportering til bestyrelsen. Rapportere-

Figur 1: 10 konkrete retningslinjer for god praksis

1. Der er en klar opgave- og ansvarsfordeling mellem og indenfor forsvarslinjerne, som sikrer, at alle væsentlige risici bliver identificeret og kontrolleret. Institutterne sikrer, at både første og anden forsvarslinje udfører kontroller på kreditområdet.
2. Compliancefunktionen kontrollerer og vurderer bredt overholdelse af regler, herunder reglerne om drift af finansiel virksomhed og om risikostyringsfunktionen udfører de opgaver, som følger af lovgivningen.
3. Compliance- og risikostyringsfunktionerne har tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til at varetage deres ansvarsområder korrekt og uafhængigt.
4. Interessekonflikter er identificeret og håndteret, så uafhængigheden i anden forsvarslinje ikke kompromitteres.
5. Rapporteringen fra den risikoansvarlige giver ledelsen et samlet og dækkende overblik over instituttets interne og eksterne risici. Rapporteringen indeholder den risikoansvarliges vurdering af, om risikostyringen er betryggende. Rapporteringen fra den complianceansvarlige giver ledelsen et klart billede af instituttets compliancerisici og eventuelle ændringsbehov og tiltag.
6. Den complianceansvarlige og den risikoansvarlige udarbejder risikovurderinger, som ligger til grund for funktionernes planlægning og udarbejdelse af flerårsplaner.
7. Den risikoansvarlige og den complianceansvarlige har en passende høj organisatorisk forankring. Den risikoansvarlige og den complianceansvarlige i SIFI virksomheder er en del af eller refererer direkte til direktionen. I de tilfælde, hvor den risikoansvarlige ikke er en del af direktionen, bør det direktionsmedlem, den risikoansvarlige refererer til, ikke have ansvar for væsentlige forretningsmæssige risici (medmindre der er tale om den administrerende direktør). Den risikoansvarlige og den complianceansvarlige har mulighed for at udtale sig direkte til bestyrelsen.
8. Den complianceansvarlige og den risikoansvarlige bliver hørt ved væsentlige beslutninger, men må ikke være ansvarlige for forretningsmæssige projekter.
9. Den complianceansvarlige og den risikoansvarlige har betydelig erfaring fra arbejdet i et kreditinstitut, og i SIFI virksomhederne også erfaring fra arbejdet i selve funktionen.
10. Den complianceansvarlige og den risikoansvarlige har adgang til alle relevante oplysninger.

ringen fra den risikoansvarlige skal give bestyrelsen et samlet og dækkende overblik over instituttets risici. Rapporteringen fokuserer særligt på de væsentlige interne og eksterne risici. Rapporteringen skal også følge op på instituttets opfyldelse af sin risikoappetit. Den skal desuden indeholde den risikoansvarliges vurdering af, om virk-

somhedens risikostyring er betryggende, dvs. om risikostyringen i instituttet sikrer, at alle væsentlige risici identificeres, måles, håndteres og rapporteres korrekt.

Ligeledes angives der retningslinjer for den complianceansvarliges rapportering. Rapporteringen fra den complianceansvarlige skal give et klart billede af instituttets compliancerisici, ændringsbehov og tiltag for at mindske compliancerisici samt compliancefunktionens udførte arbejde. Rapporteringen bør også inddrage de compliance-risikomæssige konsekvenser af strategiske og forretningsmæssige beslutninger.

Ovenstående er blot eksempler på nogle af de retningslinjer, som Finanstilsynet angiver i notatet. Alt i alt er notatet et godt redskab i forbindelse med den interne revisions revision af risikostyringsafdelingen og complianceafdelingen.

Konklusion

Verden er under forandring. Ting, som vi ikke troede kunne ændre sig, ændrer sig alligevel. Det gælder også 3LoD modellen. Interne revisorer skal være forandringsvillige og hjælpe med til modernisering af 3LoD modellen for at sikre intern revisions værdiskabelse.

Lovgivning skal stadig overholdes. Notatet vedrørende god praksis fra Finanstilsynet er et eksempel herpå. Dette notat giver et godt billede af Finanstilsynets opfattelse af anden forsvarslinjes opgaver og ansvar.

På grund af den omfattende regulering af den finansielle sektor, må det antages, at intern revision i den finansielle sektor får sværere ved at udnytte modernisering og fleksibiliteten af 3LoD modellen. De interne revisioner i den finansielle sektor bør i første omgang mere fokusere på at forbedre koordinationen mellem de enkelte forsvarslinjer.

Det må derimod forventes, at virksomheder og interne revisionsafdelinger uden for den finansielle sektor, kan få stort udbytte af fleksibiliteten i den opdaterede 3LoD model.

Kilder

<https://na.theiaa.org/about-ia/PublicDocuments/3LOD-IIA-Exposure-Document.pdf>

[https://www.finanstilsynet.dk/~media/Nyhedscenter/2020/God_praksis_compliance_og_risikostyring-pdf.pdf?la=da](https://www.finanstilsynet.dk/~/media/Nyhedscenter/2020/God_praksis_compliance_og_risikostyring-pdf.pdf?la=da)

IIA PRISEN

Prisopgave om intern revision

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

1. præmie: 25.000 kr.

2. præmie: 15.000 kr.

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

Hovedopgaven skal omfatte et emne og en problemformulering, som er relevant for forståelsen af intern revisions arbejde og betydning for de virksomheder, som har eller overvejer at etablere(t) en intern revisionsfunktion. For at komme i betragtning skal hovedopgaven være afsluttet i perioden 1. januar 2020 til 31. december 2020.

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

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

Ansøgningsfristen er 15. januar 2021. De nærmere ansøgningsbetingelser fremgår af foreningens hjemmeside www.iia.dk.

Prisoverrækkelsen vil ske på IIA's årsmøde i maj 2021. 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.

Whistleblowerdirektivet



Peder Gram Christensen, Chief Dealer, Danske Bank

EU's ministerråd vedtog den 7. oktober 2019 whistleblowerdirektivet, et forslag fra Europa-Kommissionen der blandt andet forpligter private arbejdsgivere med 50 eller flere ansatte til at etablere en whistleblowerordning. De enkelte medlemslande har en frist på 2 år til at vedtage nationale regler og implementere direktivet.

Det fremgår af whistleblowerdirektivet, at private virksomheder med 50 eller flere ansatte skal etablere en whistleblowerordning, som skal gøre det muligt for ansatte at indberette overtrædelser, der er omfattet af direktivets dækningsområde. Den nedre grænse for antal ansatte gælder dog ikke, såfremt der allerede er etableret særlovgivning som f.eks. i den finansielle sektor i Danmark, hvor virksomheder med 5 ansatte eller mere skal have en whistleblowerordning, hvilket blev introduceret i 2014.

Alle offentlige myndigheder skal som udgangspunkt etablere en intern whistleblowerordning. De enkelte medlemslande kan dog vælge at undtage kommuner, der har færre end 10.000 indbyggere eller færre end 50 ansatte og andre offentlige myndigheder med færre end 50 ansatte.

Whistleblowerdirektivet indeholder samtidig en række procedurekrav til de interne whistleblowerordninger, således at fortroligheden af whistleblowerens identitet sikres.

De interne kanaler skal ifølge direktivet muliggøre skriftlig indberetning og/eller mundtlig indberetning gennem telefonforbindelser eller fysiske møder med den person eller afdeling, der er udpeget til at modtage indberetninger internt i organisationen.

Derudover skal kanalerne udformes, oprettes og anvendes således, at de muliggør anonym indberetning samt forhindrer uautoriserede medarbejders adgang. Procedurerne for indberetning og opfølgning på indberetninger skal ifølge direktivet, som minimum omfatte:

- Udpegning af en person eller afdeling, der er ansvarlig for at følge op på indberetninger.
- Omhyggelig opfølgning på indberetninger udført af den udpegede person eller afdeling.

- Bekræftelse af modtagelsen af indberetningen til den indberettende person sker inden syv dage efter modtagelsen.
- Afgivelse af feedback til den indberettende person om opfølgning på indberetningen senest tre måneder efter denne.
- Klare og lettilgængelige oplysninger om procedurerne for indberetningen, herunder om, hvordan og på hvilke betingelser der kan foretages indberetninger eks-ternt til den relevante myndighed.

Procedurerne skal være tilgængelige for personer, der kan foretage indberetning gennem den pågældende indberetningskanal, og kan med fordel udmøntes i en konkret whistleblowerpolitik eller et lignende procesdokument for organisationen.

Den enkelte whistleblower kan også vælge at rapportere direkte til eksterne myndigheder, derfor skal der ligeledes etableres uafhængige eksterne rapporteringskanaler for at modtage, give feedback og følge op på de eksterne indberetninger.

Whistleblowers vil ligeledes blive beskyttet ved videregivelse af oplysninger til offentligheden, hvis en af følgende betingelser er opfyldt:

- Der blev ikke foretaget passende handlinger efter en intern og/eller ekstern rapportering.
- Lovovertrædelser udgør en overhængende fare for den offentlige interesse.
- Der vil ved ekstern rapportering være risiko for repressalier.

Whistleblowerdirektivet omhandler en lang række områder som f.eks. offentligudbud, finansielle tjenesteydelser, forebyggelse af hvidvask, miljø, terrorisme, produktsikkerhed, forbruger- og databeskyttelse og sundhedsområdet. De enkelte medlemsstater kan i forbindelse med implementeringen udvide med yderligere områder.

Et væsentlig element i whistleblowerdirektivet er bedre beskyttelse af den enkelte whistleblower mod repressalier, som ofte er afgørende for, om en whistleblower vælger at indberette eller ej.

Whistleblowerdirektivet pålægger derfor medlemsstaterne at forbyde enhver form for repressalier over for whistleblowere, herunder især i form af suspension, opsigelse, degradering, forflytning, intimidering eller chikane. Desuden omfatter beskyttelsen ikke alene whistlebloweren, men også dennes familie, pårørende og kollegaer.

Hvis whistlebloweren skal opnå beskyttelse i henhold til whistleblowerdirektivet, er det dog et krav, at vedkommende havde rimelig grund til at antage, at de indberettede oplysninger var korrekte på tidspunktet for indberetningen, og at oplysningerne var omfattet af direktivets anvendelsesområde.

Whistleblowing undersøgelse i den finansielle sektor i Danmark

Som nævnt oven for er whistleblowerordninger ikke et nyt fænomen. Det har været et lovkrav for finansielle virksomheder med 5 ansatte siden 2014. Spørgsmålet er, om de private virksomheder, der for fremtiden bliver omfattet af det nye lovkrav, kan hente inspiration fra erfaringerne fra den finansielle sektor.

Jeg har i min kandidatafhandling på cand.merc.aud. studiet undersøgt, hvordan allerede etablerede whistleblowerordninger fungerer i mindre, mellemstore og store finansielle virksomheder. Herunder har jeg undersøgt, om der er forskelle på, hvordan disse virksomheder håndterer deres respektive whistleblowerordninger.

Mit videnskabelige paradigme tog udgangspunkt i det hermeneutiske paradigme, da jeg igennem spørgeskemaer og interviews søgte respondenternes subjektive vurdering af emnet. Jeg interviewede ledere, som var ansvarlige for whistleblowerordningerne og intern revision. Via spørgeskemaundersøgelse fik jeg en forståelse af emnet fra de medarbejdere, som burde bruge whistleblowerordningerne i hverdagen.

Overordnet ønskede virksomhederne at understøtte en åben og fri kultur, hvor medarbejderne rapporterer til nærmeste leder, såfremt man observerer noget mistænkeligt. Historisk har man i Danmark hovedsageligt rapporteret uden for en whistleblowerordning og dermed ikke rapporteret anonymt, hvilket er naturligt i en åben kultur, hvor der er tradition for at sige sin mening åbent. Ofte vil denne kultur også være tilstrækkelig, men i takt med den øgede internationalisering hos virksomhederne og de kriminelle, så er der behov for at øge virksomhedernes tiltag, for at bekæmpe besvigelser og kriminalitet i al almindelighed. Derfor bør virksomhederne se en effektiv whistleblowerordning som en del af deres værktøjskasse på lige fod med stærke kontroller, stikprøver og funktionsadskillelse til at forebygge og opdage besvigelser og kriminalitet.



Selv om bankerne ikke umiddelbart mener, at behovet for whistleblowerordningerne i Danmark er opstået på baggrund af uetisk adfærd eller ulovligheder i Danmark, så viser historien dog eksempler på flere konkrete sager, hvor whistleblowere i Danmark har været hovedårsagen til opklaringen af alvorlige ulovligheder begået i Danmark, hvilket er en tendens som også ses i mange af vores nabolande.

De fleste virksomheder synes, at signalværdien i at have en whistleblowerpolitik er attraktiv og en positiv sideeffekt over for omverdenen, men hvis virksomhedernes whistleblowerordninger ikke følges op af en kontinuerlig og effektiv kommunikation over for brugerne, så kan man i mange tilfælde betragte virksomhedernes markedsføring omkring en aktiv whistleblowerpolitik som tomme ord og løfter. Studier påpeger, at whistleblowerordninger som ikke understøttes af en effektiv løbende kommunikation, er mangelfulde og uden afgørende effekt, hvilket mine undersøgelser ligeledes har påpeget. Dette er et område, som virksomheder, der implementerer en whistleblowerordning, bør forholde sig til. Det vil også være naturligt, at myndighederne ser på, hvilke krav der skal stilles til den løbende kommunikation og uddannelse af brugerne fremadrettet for at sikre, at virksomhederne og samfundet som helhed får den tiltænkte effekt af lovgivningen omkring obligatoriske whistleblowerordninger i udvalgte brancher.

Trods whistleblowerordningerne løbende har spredt sig fra de helt store børsnoterede virksomheder til mindre- og mellemstore virksomheder, enten frivilligt eller pga. lovgivningen, er det problematisk såfremt de mindre- og mellemstore virksomheder ikke har fokus på at få det optimale udbytte af disse ordninger, og hvis de ikke investerer tilstrækkelige ressourcer i projektet. Man bør se en whistleblowerordning, som løbende modtager brugbare og konstruktive rapporteringer fra brugerne, som et aktivt og effektivt værktøj på lige fod med virksomhedens andre interne kontroller. Modtager man omvendt ikke nogle rapporteringer, kan det være en stærk indikation om, at whistleblowerordningen ikke virker effektivt, og man bør straks undersøge årsagerne til dette.

Jeg har undersøgt tre finansielle virksomheders anvendelse af whistleblowerordninger ved interviews med de ansvarlige for ordningerne, samt en spørgeskemaundersøgelse til tilfældigt udvalgte medarbejdere med henblik på at undersøge, hvorvidt mindre, mellemstore og store virksomheder håndterer deres brug af whistleblowerordninger forskelligt og efterfølgende fastlægge en best practice på området.

Mine undersøgelser konkluderer, at de tre virksomheder har håndteret etableringen og den løbende drift af deres whistleblowerordninger vidt forskellige siden opstarten. Ens for alle vurderes det dog, at signalværdien til omverden har stor betydning, da man herved signalerer, at man følger Komiteen for god selskabsledelses anbefalinger i Danmark og de internationale tendenser. Omvendt er det min vurdering, at mindre virksomheder uden internationale aktiviteter ikke i høj nok grad har etableret en

whistleblowerkultur, der infiltrerer hele organisationen modsat store virksomheder, da de ikke løbende kommunikerer og underviser brugerne omkring mulighederne ved virksomhedens whistleblowerordning.

De mener, at man allerede har en åben og fri kultur i virksomheden, hvilket man har understøttet i Danmark igennem mange år. Derfor ser man ikke i samme grad et behov for en whistleblowerkultur og muligheden for at rapportere anonymt, hvilket ofte resulterer i, at man ikke dedikerer tilstrækkelige ressourcer til at sikre en effektiv whistleblowerordning.

Mine undersøgelser konkluderer, at medarbejderne på tværs af de tre forskellige virksomheder overordnet har en positiv tilgang til principperne bag whistleblowerordninger, men deres kendskab til, hvordan ordningerne fungerer i praksis, er meget forskellig afhængig af, hvilken virksomhed de er ansat i. Hvis man som virksomhed ikke løbende vælger at kommunikere omkring whistleblowerordningen til brugerne, så har ordningen reelt ingen værdi og derved er signalværdien ligeledes falsk. En løsning på dette kunne være, at Komiteen for god selskabsledelse i deres anbefalinger omkring brugen af whistleblowerordninger indførte en anbefaling omkring årlig undervisning af medarbejderne i, hvordan man bruger virksomhedens whistleblowerordning. For de finansielle virksomheders vedkommende, som ifølge lovgivningen er påkrævet at have en whistleblowerordning, bør man ligeledes udvide lovgivningen, således at det er et krav, at virksomhederne løbende underviser medarbejderne omkring brugen af ordningen. Dette vil være en effektiv måde at sikre, at virksomhederne i tilstrækkelig grad allokere de nødvendige ressourcer, således at whistleblowerordningerne fungerer effektivt efter hensigten.

Som mine egne undersøgelser viste er det ligeledes problematisk, at mindre virksomheder ikke ser det som et problem, at man endnu ikke har modtaget nogle rapporter efter mere end fem år, og på baggrund af dette ikke frivilligt undersøger årsagerne. Modsat ser man det som et positivt tegn i større virksomheder, at antallet af rapporter har været støt stigende siden etableringen, hvilket indikerer, at deres ordning og løbende kommunikation virker efter hensigten.

På baggrund af den seneste rapport fra Association of Certified Fraud Examiners og de utallige akademiske studier, som påpeger, at effektive whistleblowerordninger i høj grad er medvirkende til at reducere antallet af besvigelser og lovovertrædelser i virksomheden, bør det i særdeleshed være i alle virksomheders interesse at etablere effektive whistleblowerordninger, hvor den løbende kommunikation til medarbejderne sker hensigtsmæssigt, og hvor ledelsen aktivt bakker op omkring ordningen.

Betydning for intern revision

Hvilken betydning har de nye regler og resultaterne af min undersøgelse for intern revision? Grundlæggende kan intern revision have to roller i forbindelse med whistleblowerordninger. Den ene rolle er, at intern revision kan være koordinator for ordningen eller hjælpe med de un-

dersøgelser, som rapporteringerne medfører. Den anden rolle er, at intern revision kan revidere, om whistleblowerordningen er effektiv.

Da der allerede er krav om whistleblowerordninger i finansielle virksomheder, kommer de nye regler til at påvirke ikke-finansielle virksomheder. I finansielle virksomheder er der krav om, at den interne revision deltager i administration af whistleblowerordninger (jf. revisionsbekendtgørelsen bilag 4). Et tilsvarende krav findes ikke for ikke-finansielle virksomheder. Praksis i dag både i Danmark og i udlandet er også, at intern revision i flere ikke-finansielle virksomheder administrerer virksomhedens whistleblowerordning. Det vil derfor være naturligt, at det er intern revision, som tager teten med implementeringen af de nye regler. Her bør den interne revision være opmærksom på resultaterne af min undersøgelse, dvs. at undervisning, undervisning og undervisning er essentiel for at skabe en kultur i virksomheden, hvor whistleblowerordningen skaber værdi for virksomheden.

Den anden rolle, den interne revision kan have, er at revidere effektiviteten af virksomhedens whistleblowing. Denne rolle kan intern revision påtage sig, hvis den interne revision ikke er administrator af ordningen, idet selvrevision skal undgås. For at vurdere effektiviteten af ordningen bør revisor gennemgå whistleblowerpolitikken, indberetningsstatikker, dokumentation for behandlingen af indberetninger, undervisningsmateriale, og revisor bør vurdere, om medarbejderne har tilstrækkeligt kendskab til ordningen, har tiltro til at man kan anvende ordningen og ved, hvornår det er relevant at anvende ordningen. Som min undersøgelse viser, at virksomhedens kultur og undervisning af medarbejdere centrale elementer. Det er derfor vigtigt, at intern revision ved vurdering af effektiviteten af en whistleblowerordning inkluderer en vurdering af disse mere bløde emner.



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**

The core principles for effective internal auditing



Norman D. Marks, CPA, CRMA
Author, Speaker, Thought Leader
<https://normanmarks.wordpress.com/>

Introduction

I was privileged to be a member of the IIA's task force that developed the Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing in 2015. I believe they were a significant step forward in guiding internal audit functions around the world.

I was very interested when I saw that the IIA had published a new Practice Guide (PG), Demonstrating the Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing. It is worth reading by and discussion among practitioners.

But I have some different views on the Core Principles to share. They are my personal opinions, not necessarily those of the other members of the task force or the IIA.

The task force was tasked with determining whether the IIA's definition of internal auditing should be changed. It had been a number of years since the current version had been published (in 1999), and it was time to consider whether the changes in the professional practice of internal auditing since then meant that it should be updated. The task force felt that the definition continued to provide leading guidance; it had been somewhat aspirational (and highly controversial) when it was developed, and for some it remained a goal. So we recommended that it be unchanged.

The discussion turned to whether the IIA's International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing were principles-based or rules-based. We all agreed that they were principles-based, so the discussion moved to what those principles were. The team concurred that we should draft them, and they became (after a review and minor modification by IIA leadership) the *Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing*.

There are ten principles. There was some disagreement among the task force members about the order of the principles. I felt that they should be ordered based on their priority, with the valuable services we provide leading the way. I was outvoted (by a substantial majority)

and the principles are, instead, ordered more along the lines of input, process, and output.

1. Demonstrates integrity

This fundamental principle needs little explanation. The key word is "demonstrates".

It is insufficient to say that we have integrity; we have to act with integrity.

The IIA PG has a useful description:

"In simple terms, integrity means doing the right thing and providing honest, objective assurance and advice, even when doing so is uncomfortable or difficult and avoiding an issue might be easier (e.g., minimizing engagement observations or omitting observations from an engagement report)."

What is not said clearly is that internal auditors need to be brave – but not foolhardy. They need to find a way to communicate the fact that the emperor has no clothes without getting their head chopped off.

It is easy to accede to demands from management for changes in the audit plan or in the wording of the audit report. Internal auditors know that their future often lies within the company, especially if they seek to move into a management role outside the function, and it depends on management goodwill and support. I am comfortable making changes to a degree, if it doesn't change my ability to address the more significant risks to the objectives of the enterprise, or my assessment of the adequacy with which management addresses those risks.

Having integrity doesn't mean you have to be foolish. We should find a way to work with management to help the organization succeed: a goal we should both share. For example, if I can get management to fix a problem promptly, I am more willing to soften my reporting to the audit committee of the board. I can focus on the resolution rather than the problem.

We should also build relationships with senior management and the board so that we are in a stronger position to work through conflict. Please see my 2019 article in the global IIA's magazine, *Internal Auditors should be Brave*.

2. Demonstrates competence and due professional care

This is obvious, but merits a moment of thought.

Does internal audit fail to include risks on the audit plan because they don't have sufficient experience or expertise to perform a quality audit engagement?

If there is a significant source of risk to enterprise objectives, the internal audit team needs to find a way to address it. Maybe help can be obtained from a co-source partner; an individual from the business could be asked to serve as a guest auditor; maybe a joint audit can be per-

formed with another function, such as the Corporate Security or Quality Assurance team; or, we may be able to rely on the audit or inspection performed by that other function.

If these alternative resourcing options are not available, for example due to lack of funds, rather than trying to audit an area with full knowledge that the audit team lacks necessary experience, I would leave it off the audit plan and communicate that fact to senior management and the board.

3. Is objective and free from undue influence

Closely linked with the first principle, this is more about the CAE being able to withstand any inappropriate pressure from management, whether it is in risk assessment, selecting which audits to perform, the staffing of those audits, or how the results are communicated.

Continuing from the discussion of the first principle, these questions are relevant:

- a) Who hires the CAE? Does the audit committee only consider candidates recommended by management?
- b) Who fires the CAE? Can management act without appropriate review and approval from the board?
- c) Does the audit committee only approve the CAE's compensation, or does it have a more active role?
- d) Who sets the budget for the IA function? Is the audit committee able to override any limitations set by management?
- e) How strong is the relationship between the CAE and the executive team? How strong is the relationship with the audit committee?
- f) How effective and frequent are the in person and other meetings with the members of the audit committee? Is internal audit able to talk to the board members without management present, or is the CAE in other ways inhibited from sharing his or her assurance, advice, and insight?
- g) What happens when management tries to interfere?

Internal audit needs to be aware of the potential for as well as any actual inappropriate influence, find a way to perform its work to the appropriate standards despite it, and survive. The active support of the board and a CEO and executive team that are able to understand and appreciate the value of an objective internal audit function are essential. That requires work by the internal audit team to build and then maintain relationships.

“ The audit plan should be designed to address the more significant risks to the enterprise and the achievement of its objectives. Simply connecting engagements to objectives does not provide sufficient assurance that all of the engagements that should be performed are included in the plan. ”

4. Aligns with the strategies, objectives, and risks of the organization

The discussion in the PG is quite good.

- Internal auditors have a responsibility to add value to the organization they serve. One of the best ways to provide that value is to connect internal audit engagements to the risks that may have the greatest impact on the organization's ability to achieve its objectives.
- ... the CAE should consider the risks to achieving the organization's strategic objectives.
- In response to changes in the organization's business, risks, operations, programs, systems, and/or controls, the CAE must also review the plan and adjust it, even if that is necessary more often than annually.

This is a good start.

However, the key is in the second of these quotes rather than the first.

The audit plan should be designed to address the more significant risks to the enterprise and the achievement of its objectives. Simply connecting engagements to objectives does not provide sufficient assurance that all of the engagements that should be performed are included in the plan.

We need to understand all the enterprise objectives, what is necessary for them to be achieved, and what could prevent their achievement.

It is important to recognize that we should focus our work on risks to the *enterprise*, not to individual business units or processes. A traditional risk assessment identifies the more significant units or processes but then defines the audit scope based on risks to those units or processes. That results in performing work that may not matter to top executives or the board (our primary customers) because any deficiency would not affect, to any degree of significance, the achievement of enterprise objectives.

Identify the risks to enterprise objectives, then identify how and where to audit how management addresses them. As I explain in my book, *Auditing that Matters*, addressing an enterprise risk may require multiple audits of the various processes and controls over that risk. Similarly, a single audit of a business unit may (and generally should) assess and test the controls functioning at that business unit that contribute to the management of more than one enterprise risk.

5. Is appropriately positioned and adequately resourced

The IIA PG presents the official position of the IIA:

Ideally, the CAE functionally reports directly to the board (i.e., the highest level of governance in the organization), which preserves independence by providing the CAE with unrestricted access to address sensitive matters, especially those involving management or senior management. Administratively, the CAE should report to the highest level of management, which is generally the CEO, or at least to a level that enables the internal audit activity to carry out its responsibilities.

I have no problem with the CAE reporting administratively to the CFO, General Counsel, or other senior executive as long as:

- That executive does not interfere with the CAE's ability to perform the audit engagements necessary to provide leaders of the organization with the assurance, advice, and insight it needs into the management of the enterprise and the achievement of its objectives.
- The executive recognizes that the CAE's direct reporting line is with the board.
- The executive is in a position to help the CAE understand what is happening at the helm of the organization.

One of the problems with reporting to the CEO is that it doesn't always mean the CAE is invited to attend the CEO's executive committee meetings. It is very important to understand the challenges and opportunities facing the organization, and this can be obtained by attending such a meeting. In my career, I reported administratively to the CFO and attended his or her direct report meetings. That worked very well, as the CFO was involved in almost every important business issue and I retained the ability to meet with the CEO when needed.

6. Demonstrates quality and continuous improvement

This is clearly important and the traditional methods for measuring quality are discussed in the PG. I prefer to ask management and the board:

- a) Are we providing you with the information you need, when you need it, in a form that is actionable?
- b) Do you believe our team and our work product are as effective and valuable as they should be?

The reason is that quality can only be measured through the lens of the customer.

7. Communicates effectively

The task force was focused on communicating the **results** of our work, as required by IIA standards; the communication should not be limited to the written report.

Meetings with management where a two-way discussion can be held, with questions asked and answered to build a common understanding of the situation, its condition, and what needs to be done, are far more important and valuable than a written report.

The written report needs to communicate:

- a) What the stakeholder in management or the board needs to know, rather than what IA wants to say.
- b) Whether there are issues of significance, defines as matters that represent an unacceptable level of risk to enterprise objectives.
- c) Whether senior management and/or the board need to act themselves, or at least monitor actions taken.

Anything more is potentially burying valuable information in a mountain of waste.

8. Provides risk-based assurance

Key here is to focus on **enterprise** risk, not risk to the objectives of a function or department. Assurance should be one of the primary products of internal audit work. The internal audit function can provide the answer to this essential question:

Are management's processes, systems, organization, and so on sufficient to provide reasonable assurance that the more significant risks to the success of the organization are at acceptable levels?

Saying that something is unacceptable, high risk, or low risk, is not providing the assurance stakeholders need. Provide the context and actionable information if the risk to objectives is unacceptable.

Is everything OK or not? If not, where and what needs to be done?



Assurance

As noted earlier, the metric should be whether stakeholders believe IA is providing the information they need, when they need it.

I am reminded of a conversation I had with the chair of the audit committee at the first company where I was CAE. I asked him for his assessment of IA performance. His answer was:

“You help us sleep through the night.”

We gave him the **assurance** that he could rely on management to address the more significant sources of risk. Similarly, executives told me that we gave them that same necessary assurance together with constructive and objective advice when any area, new or emerging, needed attention.

We need to provide the assurance that leaders need, when they need it, in an easily digested form.

9. Is insightful, proactive, and future focused

Our focus on the task force was that internal audit should audit the risks of today and tomorrow, rather than those of history.

The organization is moving forward and reporting on the past only has value if it is relevant to decisions and actions today and tomorrow.

We included the wonderful word ‘insightful’ because we wanted internal auditors to loosen the shackles of the written report and share all their insights about the area audited with management. As noted earlier, in person communication is an under-utilized tool.

There are insights that don’t belong in a formal report but can be shared more informally with management.

We are professionals and are entitled to share our professional insights and advice, even if the objective evidence may be lacking. All we have to say is that it’s our opinion, based on our experience and so on.

10. Promotes organizational improvement

I agree with this in the PG:

“If the internal audit activity is implementing this core principle, management will consider the internal audit activity to be a business partner and a trusted advisor that helps it to achieve its objectives. Evidence of this relationship includes management proactively reaching out to the internal audit activity to request services. Additionally, stakeholder surveys issued by the internal audit activity may measure whether management finds value in a collaborative partnership with the internal audit activity.”

When management and the board are asked “Is the money spent on internal audit worth it?” the answer should be immediate. Yes, because not only do they provide us with the assurance we need, and advice on how we upgrade our processes, but work with us towards the shared success of the organization. They help us do our job and the enterprise to succeed.

The Core Principles are something that every internal auditor should understand and upon which every CAE should base their team’s performance. My guidance is in [Auditing that Matters](#).





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

Minitema: Intern rotation



”Intern revision” og ”intern rotation” – stavemåde og ordlyd er næsten ens, men formål og praksis kan variere betydeligt. Det er de følgende historier fra to af Danmarks største virksomheder stærke eksempler på.

Kom med på et spændende besøg hos Novo Nordisk, hvor den interne rotation af revisorer er en udbredt og kulturelt accepteret praksis med primært sigte på at tiltrække, udvikle og fastholde talenter. Få dernæst et inspirerende indblik i Nordeas rotations-tilgang, hvor intern rotation ligeledes er udbredt, men primært er drevet af objektivitetshensyn og efterlevelse af gældende standarder.

Læser kan dermed lade sig inspirere af to ”approaches” til intern rotation, som samlet set adresserer en bred vifte af de muligheder og udfordringer, som interne revisionsafdelinger derude må forventes at møde såvel organisatorisk som regulatorisk og kulturelt.

God læselyst!

Intern Rotation – The Novo Nordisk Way



Kim Nehls, CIA, CRMA
Intern Revisor, DSB

Indledning

Forestil dig følgende scenarie:

Du er Revisionschef for 30 medarbejdere i et velrenommeret dansk C25 selskab, som er blandt verdens førende indenfor sit felt. Medarbejderstaben er opdelt i 4 afdelinger og udgøres af 10 forskellige nationaliteter med en gennemsnitsalder på 34 år. De er alle målrettede, dedikerede og veluddannede, og udfører effektivt revisioner over det meste af kloden i et job, som indebærer omkring 100 årlige rejsedage. Du kan med tilfredshed konstatere, at du råder over selvkørende talenter fra øverste hylde, og at deres indsats er værdiskabende for selskabet.

Men koncentrationen af talent i Intern Revision er ikke gået ubemærket hen i resten af selskabet. Dine medarbejdere modtager således jævnligt jobtilbud om at rotere til en ny intern position. En praksis som har afstedkommet i alt 17-18 interne rotationer i de 3 år, du har bestridt posten som Revisionschef. Du kan således typisk forvente at fastholde dine medarbejdere i 2-4 år før de roterer videre til en ny stilling internt i selskabet. Alligevel anser du rotationen som et vilkår, som du accepterer og støtter.

Et nuanceret billede

Det ovenfor beskrevne scenarium rejser en række spørgsmål: Hvorfor afgive sine dygtige medarbejdere til andre afdelinger? Hvilke fordele og ulemper er der forbundet med intern rotation? Hvordan navigerer man som revisionschef i en kontekst, hvor rotation er gængs praksis, osv.?

Svar på disse spørgsmål kan passende søges hos Revisionschef for Novo Nordisk Group Internal Audit (GIA), Mikkel Skou Larsen, af den simple årsag at det er hans virkelighed, som er beskrevet i scenariet ovenfor. INFO har derfor sat Mikkel stævne i Novo Nordisk hovedsædet i Bagsværd på en grå og kold formiddag i januar måned. Dette med henblik på at få indsigt i selskabets anvendte rotationspraksis, og hvordan GIA indgår heri.

Mikkel har foreslået, at nærværende artikel baseres på et interview fremfor en artikel forfattet af ham selv. Det

ligger ham på sinde, at formidle et nuanceret billede af den interne rotation. Rummet herfor skabes bedst med interviewformatet, hvor såvel fordele som udfordringer bedre kan adresseres.

”Jeg har inviteret en af mine afdelingschefer med til vores møde. Jeg kan jo godt fortælle en masse om hvor super godt jeg oplever rotationen fungerer, men det er jo primært ham og hans afdeling, som mærker ”the impact” i dagligdagen”, fortæller Mikkel på vores vej fra receptionen til mødelokalet.

Her tager chef for Finance & Business Ethics assurance i GIA, Tobias Brun Hansen imod os. Hans afdeling består af 8 medarbejdere, som bl.a. varetager globale revisionsopgaver med fokus på selskabets efterlevelse af gældende regler mod korruption, bestikkelse mv. Intern rotation er mest udbredt blandt hans medarbejdere i GIA.

Intern rotation er en forventning

Mikkel og Tobias fortæller indledningsvist om baggrunden for at intern rotation er en udbredt praksis blandt GIA's medarbejdere. GIA rekrutterer typisk yngre ambitiøse talenter med såvel dansk som international baggrund. Det skyldes primært, at GIA's internationale jobprofil i høj grad appellerer til denne målgruppe, som desuden er villige til at afvikle de omtrent 100 årlige rejsedage, som jobbet indebærer. GIA's medarbejdere får således tidligt i deres karriereforløb mulighed for at tilegne sig nogle værdifulde personlige og faglige kompetencer.

”GIA er en intern rugekasse for talent. Vi har en høj stjerne internt fordi vi leverer medarbejdere med høj kvalitet videre til Novo Nordisk koncernen”, forklarer Mikkel.

”Ja, det er på mange måde et optimalt sted ”at blive voksen”. De får et stort forretningskendskab, etablerer et netværk og får en masse international erfaring. Derudover lærer de hurtigt at blive selvkørende. Den læring er second to none”, supplerer Tobias.

De fremhæver begge at jobbet kræver stor fleksibilitet og mobilitet. Hvis en revisionsopgave eksempelvis skal løses med kort varsel i Mexico, så sender GIA straks et revisionssteam afsted, også henover weekender om nødvendigt. Den hyppige rejseaktivitet kan således være svært foreneligt med et familieliv, hvorfor GIA's medarbejdere ofte foranlediges til at overveje det næste karriereskridt uden for GIA når der stiftes familie. Det forklarer tillige til den forholdsvis lave gennemsnitsalder i afdelingen.

Det er dog ikke et krav, at den enkelte medarbejder skal rotere. Den interne rotation hos Novo Nordisk er således ikke funderet i et formelt program eller et prædefineret forløb, som er skræddersyet til den enkelte medarbejder. Hvis en medarbejder ønsker at fravælge rotation og i stedet prioritere et længere karriereforløb i GIA, hilses det også velkommen. Der hersker dog en vis forventning om at medarbejderne roterer videre, hvilket potentielle GIA kandidater også orienteres om til ansættelsessamtalen. Rotationer udgør med andre ord en del af kulturen hos Novo Nordisk og i GIA.

”Rotation bliver aktivt italesat hos os, men egentligt behøver den enkelte blot at se sig omkring i GIA for at konstatere, at de fleste kolleger roterer videre til nye interne stillinger”, siger Mikkel.

Personlig og faglig udvikling

GIA’s arbejdspraksis er kendetegnet ved udførelse af revisioner på forskellige destinationer på globalt plan, hvorfor kompromittering af uafhængighedshensyn i forhold til revisors klient- og områdetilknytning mv., ikke er et tema. Rotationen hos Novo Nordisk sigter således primært på at tiltrække, udvikle og fastholde talenter indenfor selskabet.

GIA forestår den initiale rekruttering af talenter, som efter cirka 2-4 år aftages af andre afdelinger i selskabet. Rotation *til* GIA foregår kun i begrænset omfang, men det er et vilkår i et selskab som Novo Nordisk, fortæller Tobias. Han accepterer fuldt ud, at andre Novo Nordisk afdelinger jævnligt tilbyder hans medarbejdere attraktive stillinger, som ofte involverer advancement og ledelsesansvar. Det betyder dog ikke nødvendigvis at han passivt afgiver sine medarbejder uden at forsøge at fastholde dem i GIA.

”Det vigtigste er at have en åben og ærlig dialog med den pågældende medarbejder og den rekrutterende afdeling. Jeg har fuld forståelse for, at mine folk fristes af et attraktivt jobtilbud. Men jeg gør også en indsats for at fortælle om mulighederne i GIA, samt de planer vi har med medarbejderen. I sidste ende handler det dog om hvad medarbejderen selv ønsker”, siger Tobias.

Åbenhed og ærlighed fremhæver de begge som grundforudsætninger for at rotationen kan fungere i praksis. De oplever, at disse forudsætninger opfyldes hos Novo Nordisk, hvilket i høj grad tilskrives at intern rotation er en accepteret og udbredt praksis i selskabet som helhed.

Adspurgt til GIA medarbejdernes engagement og dedikation i en afdeling, hvor de kun forventes at tilbringe 2-4 år, svarer Mikkel, at funktionens medarbejdere generelt er kendetegnet ved at besidde store ambitioner og stille høje krav til deres udvikling og læring. I løbet af deres forholdsvis korte ansættelsesperiode hos GIA erhverver de sig ofte en CIA eller anden relevant certificering sideløbende med et højt antal arbejdstimer og rejsedage. Derved tilegner de sig læring og værktøjer, som ikke kun er relevante i en revisionskontekst, men også kan anvendes i andre funktioner og sammenhænge indenfor Novo Nordisk. Manglende engagement er derfor ikke en udfordring.

Ifølge Mikkel er det desuden en fordel, at de medarbejdere, som tidligere har repræsenteret GIA kan bidrage med en positiv fortælling om afdelingen efter at være roteret til en ny intern stilling.

”Vi udklækker jo en slags GIA ambassadører, som kan markedsføre os i resten af organisationen. Det er meget værdifuldt for os”, fortæller han.

Udfordringer og omkostninger

Når det så er sagt, så anfører Mikkel og Tobias også, at der er omkostninger forbundet med GIA’s frekvente afgivelse af talent til andre afdelinger i Novo Nordisk. Eksempelvis er arbejdet med rekruttering og ”onboarding” af nye medarbejdere i GIA relativt ressourcetungt. Derudover investerer GIA massivt i medarbejdernes uddannelse og kompetenceudvikling velvidende om, at andre afdelinger sandsynligvis vil høste de største fordele heraf. Rotationen kan desuden vanskeliggøre den langsigtede planlægning og forankring af den ønskede kompetencesammensætning, samt udfordre den tiltænkte ”succession planning” (planlagt efterfølger til nuværende leder) i GIA.

De mener dog begge, at fordelene klart opvejer ulemperne, og viderebringer følgende råd til virksomheder og revisionsafdelinger, som overvejer indførelsen af intern rotation:

”Hele organisationen skal støtte op om og acceptere intern rotation. Derudover skal alle involverede parter tale åbent og ærligt om det. Endelig skal man kunne løfte sig op og se rotation i et større virksomhedsperspektiv, altså de fordele rotationen giver virksomheden. Det fungerer ikke hvis man kun har fokus på sin egen funktion”, argumenterer Tobias

Afslutning

Vi afslutter interviewet, hvorefter Mikkel ledsager mig til udgangen.

Undervejs reflekterer jeg over mine vigtigste ”take-aways” fra det netop afsluttede møde. Jeg er først og fremmest imponeret over hvordan Novo Nordisk, og GIA i særdeleshed, har formået at opbygge en tilgang til intern rotation som accepteres, praktiseres og sågar forventes af de pågældende medarbejdere. Derudover noterer jeg mig, at implementeringen af intern rotation ikke kan baseres på en ”one-size-fits-all” løsning. Virksomheder som overvejer indførelsen af intern rotation skal ikke ”blot” etablere de nødvendige rammer og strukturer herfor, men også prioritere opbygningen af en kultur, som understøtter denne praksis. Derudover skal virksomheder tage udgangspunkt i deres egen konkrete kontekst med de muligheder og begrænsninger det indebærer.

Grundlæggende skal det dog først og fremmest afvejes nøje, hvorvidt intern rotation overhovedet er en hensigtsmæssig vej at gå for den enkelte virksomhed, herunder for Intern Revision. Det er ikke nødvendigvis tilfældet. Men hos GIA i Novo Nordisk har de tydeligvis fundet en vej, som fungerer for dem – The Novo Nordisk Way.

Securing objectivity: Rotation and the Audit Function



Vanita Shukla Hork, CIA, Chief Expert, L&D, Marketing and Communications, Group Internal Audit, Nordea

Introduction

In this article, I will start by briefly presenting the concepts of independence and objectivity, as defined by the Institute of Internal Auditors (IIA).

I will then focus more on the concept of objectivity and describe both relevant guidance from the IIA, as well as how we in Nordea Group Internal Audit (GIA) have implemented rotation, in particular, to ensure the individual internal auditor's objectivity.

In Nordea GIA we are a diverse group of more than 160 auditors in the Nordics and Poland, with varying educational and professional backgrounds. Some of our auditors have been in the department for several years, and therefore there is a need for specific procedures, both in order to address potential threats to individual objectivity, but also to contribute to the continued professional development of our auditors.

Finally, I will present our secondment policy in Nordea GIA, which is more directed towards talent and competence management and enhanced collaboration with the business. We wish to be a net exporter of talent to the wider Nordea organisation, while also enhancing general awareness and understanding of risks and controls in the Bank.

IPPF Standards - Independence and Objectivity

IPPF Standard 1100 states:

The internal audit activity must be independent, and internal auditors must be objective in performing their work.

The IIA guidance¹ defines independence as "the freedom from conditions that threaten the ability of the internal audit activity to carry out internal audit responsibilities in an unbiased manner" whereas objectivity is "an unbiased mental attitude that allows internal auditors to perform engagements in such a manner that they believe in their work product and that no quality compromises are made. Objectivity requires that internal auditors do not subordinate their judgment on audit matters to others."

The IIA guidance points out that independence and objectivity are not the same thing, with different threats and safeguards. Independence relates to the internal audit department, whereas objectivity is at the individual auditor level.

In practice, independence is usually secured via governance arrangements, such as the organisational placement of the internal audit activity, reporting relationships to the board, an audit committee or other governing body separate from management, and authority to access information, people and records. This is typically recorded via the charter of the internal audit function, which is approved by the board.

Objectivity is more about a state of mind, the individual auditor's judgment, biases, relationships and behaviors.

In general, it is easier to measure independence and implement safeguards to ensure it than it is to ensure objectivity. Safeguards such as reporting relationships, segregation of duties, restrictions on responsibilities, remuneration structure and actions or requirements that avoid conflicts of interest can help improve independence.

Objectivity, on the other hand, is something for which an individual auditor retains ultimate accountability and control. The auditor's professional judgement is required during all phases of an audit project, from planning through fieldwork or testing, and to reporting. Even though audit procedures can be very specific, it is still up to the individual auditor to exercise professionalism and due care in applying the procedures and interpreting the results in an unbiased manner.

Objectivity – potential threats

The IIA guidance lists several factors which can threaten the individual auditor's objectivity, for example:

- Social pressure
- Economic interest
- Personal relationship
- Familiarity
- Self-review

In Nordea GIA, we focus in particular on threats to objectivity due to personal relationships, familiarity and self-review, which the IIA guidance describes in the following manner:

Personal relationship

This threat may arise when an auditor is a close friend or relative of the manager or an employee of the audited function. The auditor may be tempted to overlook, soften or delay reporting negative audit findings to avoid embarrassing the friend or relative.

Familiarity

This threat may arise because of an auditor's long-term relationship with the auditee, for example if the auditor has audited the same area for several consecutive years.

Familiarity may lead an auditor to lose objectivity during an audit by making the auditor overly sympathetic to the audit client. Alternatively, familiarity may lead an auditor to prejudge an audit client on the basis of previous problems (or non-problems) and assume a biased position rather than taking a fresh, objective look.

Self-review

Self-review threats may arise when an auditor reviews his or her own work performed during a previous audit or consulting engagement, or if the auditor was previously responsible for or involved in the area being audited.

For example, an auditor may audit a department repeatedly or in consecutive years, or the auditor may provide consulting services in connection with a system implementation that he or she subsequently must audit. Furthermore, the auditor may provide recommendations for operational improvements and subsequently review processes that were changed in accordance with those recommendations. All of these examples represent situations in which the auditor could become less critical or observant of errors or deficiencies due to the difficulty of maintaining objectivity when reviewing his or her own work.

Objectivity – examples of safeguards

The IIA guidance lists several examples of safeguards which can be implemented to mitigate potential or actual threats to the individual auditor’s objectivity, for example:

- Incentives (rewards, discipline)
- Use of teams
- Rotation/reassignment
- Supervision/review
- Training
- Quality assessment
- Hiring practices

In Nordea GIA, we have implemented several of the above safeguards in line with the IIA guidance. Since the focus of this article is on rotations, I will describe this particular safeguard in more detail below. The IIA guidance describes rotation in the following manner:

Rotation/reassignment

According to the IIA guidance, rotating audit assignments can reduce the degree of familiarity and self-review. There are different types of rotation, including rotating all the staff from one audit to another so that new staff always performs the audit; rotating some of the staff; and keeping the audit staff on a repeated audit but rotating the work performed by the staff.

Annual review process in Nordea

In Nordea GIA, we define threats to independence and objectivity in line with the IIA guidance.

In Nordea, a functional and engagement level threat to objectivity can take place if a person assesses specific

operations for which they were previously responsible. Objectivity is presumed to be impaired if an internal auditor provides assurance services for an activity for which the internal auditor had responsibility within the previous year. This corresponds to the threat of ‘self-review’.

On the individual internal auditor level, auditing an area where a close relative or friend is working or is responsible for, may be a threat to the auditor’s objectivity. This corresponds to the threat of ‘personal relationship’.

Furthermore, in Nordea, we consider auditing one area for more than 6 years as a potential threat to the auditor’s objectivity - corresponding to the threat of both ‘familiarity’ and ‘self-review’.

An assessment of GIA's independence takes place annually. In addition, when recruiting new people to GIA, the responsible manager needs to ensure that the recruited person does not participate in auditing his/her previous area of responsibility for the next 12 months.

GIA has an annual review process for all GIA staff. A survey is sent out to GIA staff requesting disclosure of any functional or personal objectivity challenges, as well as disclosure of having spent more than 6 years in the current role. GIA Operations initiates the survey together with the Head of GIA Quality Assurance (QA) and analyses the results, ensuring that the data is treated as confidential and that the process to collect and store the data complies with GDPR requirements.

The overall conclusion of the survey is used to support the annual independence confirmation by the CAE to the board audit committee and the board.

Rotations within GIA

Potential threats to objectivity as revealed by the survey are addressed actively. As part of the resolution Nordea GIA considers whether the identified challenge can be adequately managed with the person remaining in the same position, or if rotation in role within GIA is needed.

Rotation may be needed not only to ensure objectivity, but also for competence development within GIA’s organi-



sation and for the individual auditor's professional growth. For example, our auditors can also rotate into the QA team or the Data Analytics team for a period to enhance their audit methodology or data analytics skills, respectively.

In fact, in Nordea GIA we operate with a common resource pool, and we actively encourage and support our audit staff to work in audits covering new areas, even if not rotating between positions or teams, since this also contributes towards their professional growth, providing learning opportunities and challenging tasks.

However, at the same time, GIA's ability to competently audit a specific area should not be jeopardised as part of a resolution or due to rotation for other reasons. Resolution or rotation in each case is therefore individually assessed and concluded upon.

Rotations outside GIA - secondments

As part of Nordea GIA's talent and competence management, we also support secondments or rotations to other departments in Nordea for a specified period (typically 6 months), after which the auditor rotates back into GIA.

Secondments showcase and brand GIA within the broader Nordea organisation, enhance GIA's skill sets and strengthen our partnership with other functions within the Bank.

GIA encourages outbound rotations to the rest of Nordea since we want to be perceived as a net exporter of talent. In order to secure Nordea GIA's audit coverage, however, the staff member and number of GIA staff that can be seconded to the business at any given point in time depends, amongst other things, on the actual number of Nordea GIA staff as well as availability of skills within GIA which are needed to execute the approved annual audit plan.

A Nordea GIA staff member who is interested in outbound rotation discusses this with his or her manager, and a secondment is expected to address both GIA's needs as well as the staff member's individual development needs.

For GIA staff members returning from outbound secondments, safeguards are observed to ensure GIA's independence and objectivity in all activities involving the auditor. This is based on an evaluation by the auditor's manager and their Chief Internal Auditor, which is documented and kept on file.

For example, the returning auditor may not audit the area to which he or she was seconded for a period of 12 months after return to Nordea GIA. This is also taken into consideration when selecting the area or department for an outbound rotation.

Summary

According to the IIA guidance, independence refers to the internal audit function, whereas objectivity refers to the individual auditor.

In practice, independence is usually secured via governance arrangements such as the organisational placement of the audit department and reporting relationships, and is typically recorded via the charter of the internal audit function, which is approved by the board.

Objectivity is more about a state of mind, the individual auditor's judgment, biases, relationships and behaviors, and is something for which an individual auditor retains ultimate accountability and control.

In general, it is easier to measure independence and implement safeguards to ensure it than it is to ensure objectivity.

Several factors can threaten the individual auditor's objectivity, such as personal relationships, familiarity and self-review. There are several safeguards which can be implemented to mitigate potential or actual threats to objectivity, including rotations.

In Nordea GIA, we have an annual review process to identify threats to objectivity. As part of the resolution of potential or actual threats, Nordea GIA considers whether the identified challenge can be adequately managed with the person remaining in the same position, or if a rotation within GIA is needed. Rotations also take into account the individual auditor's professional development needs, as well as the department's needs as regards the competencies and skills of its staff.

As part of Nordea GIA's talent and competence management, we also support secondments or rotations to other departments in Nordea for a specified period. This enables us to enhance GIA's skill sets and also strengthen our partnership with other functions within the Bank. For GIA staff members returning from outbound secondments, safeguards are observed to ensure GIA's independence and objectivity in all activities involving the auditor.

In short, in Nordea GIA we view rotations both within and outside the department as a natural part of an innovative, impactful and inspirational audit function that not only complies with the IIA's Standards, but which also actively invests in its auditors.

Notes

¹ IPPF - Practice Guide, Independence and Objectivity, October 2011, The Institute of Internal Auditors



IIA Årsmøde 2020

Afholdes

15.09.2020 - 16.09.2020

på Hotel Comwell, Kolding

Tilmeld dig på www.ia.dk

Auditing culture – pitfalls and possibilities



Nina Belcaid, M.Sc (Econ), CIA, CCSA, Internal Audit Manager, Nordea

Introduction

The culture of an organisation drives how it conducts business and executes its strategies. All organisations have a culture, whether intentionally created or not. Poor organisational culture, that encouraged inappropriate behaviour, has been identified as the root cause of several scandals across industries around the world. In response, key business stakeholders, including boards and regulators with responsibility for oversight of the control environment, have increased the focus on the role of organisational culture and the actions that arise out of that culture, to create proper conduct risk management. Culture, done well, can be a powerful driver of organisational performance.

Auditing an organisation's culture can be challenging because of its complexity, its subjectivity and the potential resistance of key players, and until now, internal auditors have been left with little guidance on the matter.

However, in November 2019 the IIA launched a Practice Guide on Culture¹. The aim of the Practice Guide is to support internal auditors not only in understanding risks associated with organisational culture and how effective management of those risks supports a successful control environment, but also how to assess and report on an organisation's culture and management of conduct risk.

But before we dig into the 'how to' we need to understand the 'what is'. So, what exactly is organisational culture?

What is organisational culture?

Culture itself is an amorphous concept. The IIA Practice Guide ties together the definition of culture with conduct: '*Culture represents the invisible belief systems, values, norms, and preferences of the individuals that form an organisation. Conduct represents the tangible manifestation of culture through the actions, behaviours, and decisions of these individuals*'. So, in practice when we think we are talking about the culture in an organisation, we are in fact talking about the conduct in the organisation i.e. the way things are carried out.

Roth goes even further in his argumentation². He states that an organisation's culture does not exist in formal documents such as codes of ethics or value statements, as these documents only reflect what the organisation says it wants the culture to be. In his opinion, the culture exists in the perceptions of employees. That is why his definition of culture simply is '*how we do things around here*.'

However, perception is also difficult to measure, and it brings us directly to knowledge management and transmission of that knowledge. '*How we do things around here*' implies the use of tacit knowledge.

Tacit knowledge is the opposite of explicit knowledge. It is the kind of knowledge that is difficult to transfer to another person by means of writing it down or verbalising it. Tacit knowledge, or knowledge that is unarticulated, is the core of all cultural life, and is exercised all day long in our daily existence – also in organisations. While tacit knowledge and transmission of that knowledge among staff in an organisation is usually seen as a benefit, it can also very well be the unruly trickster in understanding the culture of an organisation³.

A culture is usually inherited because when people join an organisation, they want to fit in. They tend to accept the way things are done, assuming that there must be a good reason for it. This goes for both healthy and poor organisational cultures.

Healthy versus poor culture

According to the Practice Guide healthy organisations have several common cultural characteristics, which include:

- Positive tone from the top
- Clear communication
- Open dialogue
- Employee engagement
- Incentives aligned with core values

Also, management is clear on what it will and will not tolerate in terms of its risk appetite.

Conversely, organisations fostering a poor culture, which in many instances have led to corporate failures, include (but are not limited to) the following traits:

- Unreasonable expectations including deadlines, profitability or levels of efficiency
- Incentives not aligned with values
- Employees (including internal auditors) lack knowledge of key risk management activities and potential risk impacts
- An inflexible hierarchy impeding the flow of information up, down and across the organization
- A pervasive environment of mistrust towards auditors and regulators, including a lack of understanding of the role of controls in achieving business objectives

- An attitude of excessive self-confidence (e.g. 'That will not happen here.' or 'That has never happened to us before')
- Lack of accountability, especially at senior levels of the organisation
- Failure to enforce codes of conduct and related policies and procedures Management (and, in some cases, the board) refusing to acknowledge information contrary to their opinions
- Disregard of laws and regulations if they are not conducive to the organisation achieving its objectives

Each factor interacts with the others in a complex web. Often 'tone at the top' is mentioned as crucial when assessing an organisation's culture. According to the Practice Guide, many leaders are unaware of the important role models they are i.e. setting and living the appropriate culture. Unfortunately, there are also leaders whose negative practices sustain an unhealthy or even toxic culture within an organisation⁴. It is also pointed out that there is no such thing as a 'right' culture and no 'ideal' risk/reward balance; Finance may have a more conservative culture, and Sales may have a more aggressive culture, which is appropriate within limits i.e. cultural variations will exist even within the same organisation⁵.

As culture is subjective in its nature it does indeed provide challenges once it is the subject for an audit, which brings us to the 'how to'.

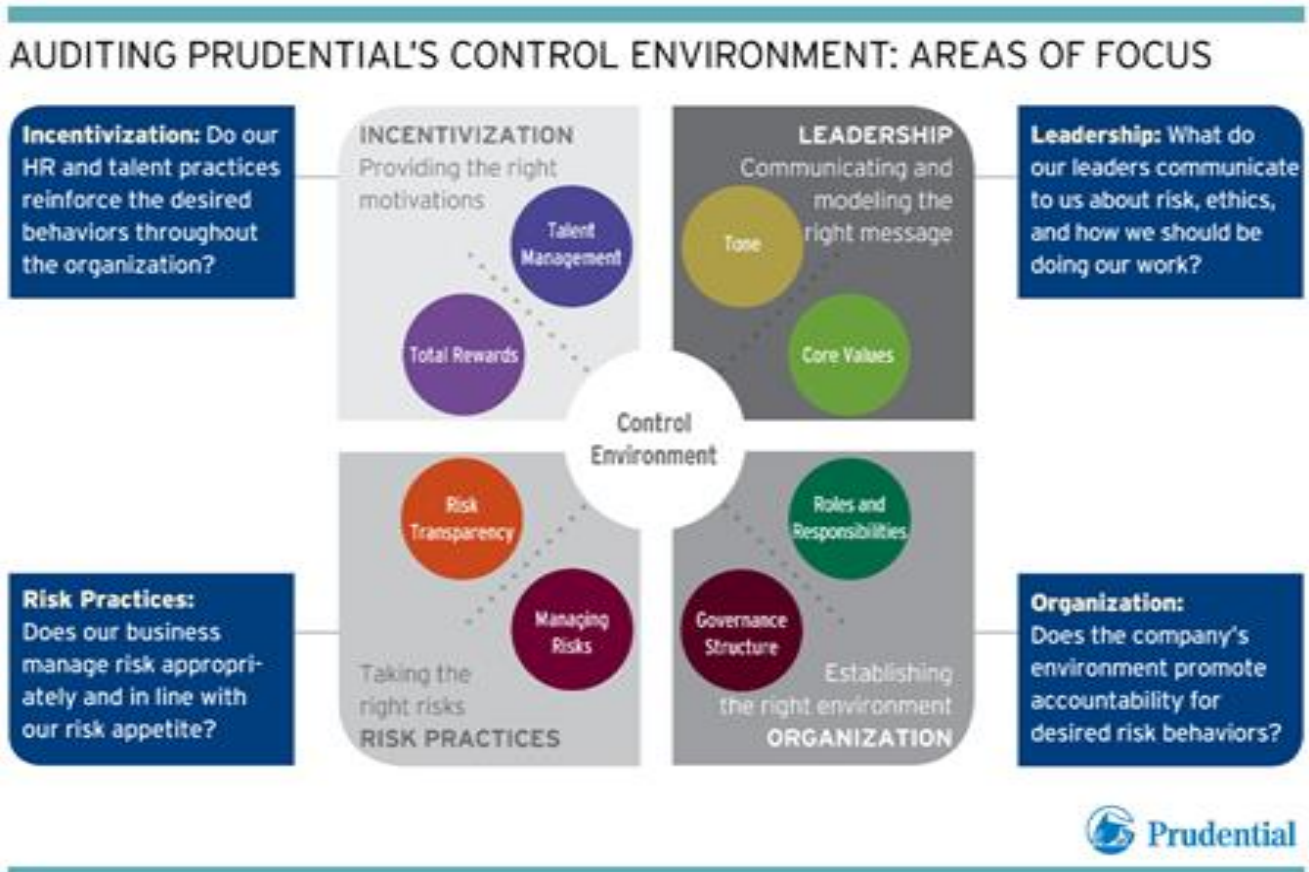
How to audit culture

When culture is inherently subjective, how should internal auditors then tackle this? How should objective evidence be obtained?

The answer to this matter lies in the Standards (Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, 1100, 1120, 2310, 2320, and 2420): Internal audit does *not* need to obtain objective evidence. They must identify the *best attainable* information about the culture using appropriate engagement techniques. As with other types of audit evidence, this information must be factual, adequate, and convincing so that a prudent, informed person would reach the same conclusions.

Ideally, management should define expectations for each part of the business as well as the observable behaviour that illustrates consistency with – or variance from – those expectations. Because if criteria were established, internal auditors would then have something to audit up against. To overcome this challenge, a culture model has been developed by EY and the insurance- and investment company Prudential⁶ (see **Figure 1**):

Figure 1: Culture model



The criteria have been divided into four main areas of focus - Organisation, Risk Practices, Leadership and Incentivisation - and these have additionally been divided into two sub focus areas each. In total eight aspects of culture and how they can impact the control environment. Once the board and executive management buy into the model, internal audit can develop audit programs and tools to address specific expectations and behaviors within that framework.

A critical element to implementing a successful corporate culture audit program is gaining agreement up front from all parties engaged in the process on the mandate, the scope and the approach.

Different approaches

Internal auditors looking to evaluate organisational culture can choose from different assessment techniques. The Practice Guide provides three different approaches as examples, but also emphasises that it could be constructed in a variety of other ways, including a blend of the three different approaches:

1. Integrating culture risk factors into all engagements (*integrated approach*)
2. Selecting a set of key processes and controls related to culture, developing an engagement workplan and performing targeted testing on the selected areas. This testing may be supplemented with interviews of a sample of employees in which auditors ask questions targeted to assess culture (*targeted approach*)

3. Top-down culture assessments that start with tone at the top and move down through all layers of the organisation to individual employees (*top-down approach*).

The Practice Guide suggests various culture risk factors to integrate in audits when/if appropriate (reviewing the results of employee surveys for the area or process under consideration, gathering documentation regarding ethics complaints, whistleblowing situations, or other incidents etc.)

A targeted engagement may consist of choosing a key process related to culture and building an engagement around the culture-related controls. When using the targeted approach, it is important that the engagement objectives should be tied to the organisation's stated core values. Also, careful attention should be dedicated to the interview techniques applied, and experienced internal auditors are needed in such cases due to the inherent sensitivity of the issues.

While the Practice Guide suggests looking at the tone at the top, accountability (consequence management, exception reports, audit logs), whistleblowing process, ethics programmes and the code of conduct, the list could easily be expanded: Auditing the remuneration processes/reward structures should also be considered, as the design of performance measurement and incentives is probably one of the most important forces of culture or to put it straightforwardly: People don't do what you tell



them to do, they do what you pay them to do. Equally, harassment policies in a corporate context, as well as diversity and inclusion parameters, could be subject for a targeted approach in an audit and provide information about the culture in the organisation. And the list could go on.

The top-down approach is in several ways the most difficult approach to undertake and also depends on the maturity level of the organisation and the experience of the internal auditors. A holistic culture audit can easily become an almost insurmountable task. That is also why it has been suggested to start up in a somewhat humble way and break up the culture audit into smaller focal points⁷. While there are opportunities to address culture in most audits, teams can narrow their focus to key areas where culture plays a stronger role.

Also, it is important to consider that while many internal audit leaders strive for strong relationships with management and the board to enable direct conversations on cultural issues, these conversations can easily cause friction if not handled correctly⁸. By breaking culture into meaningful components and creating focal points, auditors can keep their audiences focused on specific actions.

The ultimate task is to connect the dots in order to identify patterns of findings or behaviors and ask the critical question, 'Why?' Potential issues identified during an audit project need to be closely analysed for their root cause. In fact, finding root causes in many kinds of issues are often related to culture⁹.

An effective culture audit can be accomplished with careful planning and the right skills¹⁰, and these four areas of focus can drive the process:

- Finding common ground
- Defining the approach and connecting the dots
- Skills development and training
- Communicating results and ongoing monitoring

Tools that come in handy when auditing culture

Employee surveys are often recommended to be used when performing audits of culture. Even though surveys have several advantages over other techniques for evaluating culture, e.g. anonymity, quantitative results as well as an efficient way of gathering input from a large sample of employees, there are challenges and drawbacks which should be carefully considered. Surveys can provide a false sense of accomplishment and can potentially neglect to identify hidden issues in culture, as the effects of a toxic culture can be bubbling deep within the organisation¹¹. Another important thing to bear in mind is that surveys are limited to the predefined issues they include, and culture encompasses so much more than a survey can possibly cover. Likewise, it can be very difficult to develop survey statements that are clear and unambiguous. Finally, the respondents may misperceive the questions, may not be honest or have certain blind spots, which could also affect the responses¹².

It should therefore be considered to have assistance from a third party (maybe even someone who is a professional in the area), when preparing the survey, because that could reduce the risk of misleading phrasing. Also, the survey could be tested by a small group of respondents first in order to assess the responses.

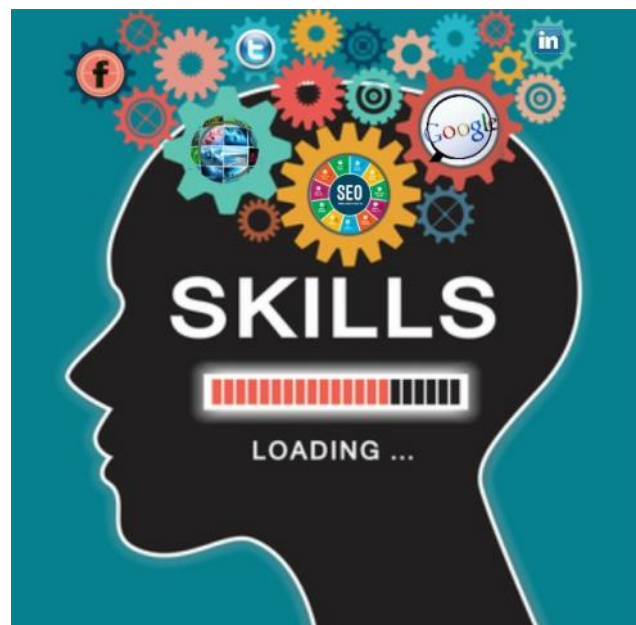
Structured interviews are another path to follow when performing culture audits¹³. It enables internal auditors to ask a sample of employees the same questions. The technique is considered more objective than unstructured interviews, because one set of questions and one interviewer can bring consistency to the process. It does, however, require a high level of interviewing skills to detect when someone's positive answer isn't what the person is really thinking, and to ask the right follow-up questions. The method also relies on the interviewer's own perception and has its own limitations in that respect.

In addition to these techniques, internal auditors can use results from metrics that reflect different aspects of culture. After all, hard data can be persuasive¹⁴. Applicable metrics would of course depend on the industry of the company, but general metrics could be statistics on sick-leave, turn-over, customer complaints, hotlines etc.

Taking a hard look at the soft skills

Does all of this sound straightforward to the majority of internal auditors? Maybe not. For comprehensive culture audits, both qualitative and quantitative approaches are needed. The use of gut feeling plays a significant part in the audit of culture, and this is likely to take many out of their comfort zone as they are used to reporting on hard facts.

The IIA wrote back in 2016 that 'Internal Audit's inability to identify and assess measures of organisational culture



appears to be a major obstacle to auditing organisational culture¹⁵. The statement related to the outcome of a survey: 'Pulse of Internal Audit'. These are harsh words, but somehow understandable, as 58% of the respondents to the Pulse survey said, 'they do not audit organisational culture'.

The barriers seem primarily to be a mixture of lack of the right skills among internal auditors, and, to a lesser degree, insufficient mandate/freedom to assess the organisation and its staff. But maybe it is all about getting out of the comfort zone, since 80% of those who DO audit organisational culture, actually reported that they agree or strongly agree that internal audit is able to identify and assess measures of organisational culture.

CAEs and directors who responded to the Pulse survey agree that soft skills are vital. Almost all consider communication (98%) and analytical/critical thinking (97%) to be extremely essential, however, they did not rate their staff high on proficiency in soft skills:

- 65% rated their average audit team member as 'not at all', 'slightly', or only 'moderately' proficient in accounting for the organisation's politics
- 58% rated their average audit team member as 'not at all', 'slightly', or 'moderately proficient' in balancing diplomacy with assertiveness
- 63% rated their average audit team member as 'not at all', 'slightly', or only 'moderately' proficient in managing conflict effectively.

Good interpersonal skills are needed when auditing culture and the data suggests significant room for growth.

The 'Pulse of Internal Audit' survey identified the soft skills for an internal auditor as follows:

- Accounts for cultural aspects of the organization
- Accounts for the organisation's politics
- Balances diplomacy with assertiveness
- Collaborates with others
- Leads through influence, personal conviction, and sensitivity
- Listens actively
- Manages conflict effectively
- Organises and expresses ideas clearly
- Recognises own limitations and seeks advice and support
- Uses appropriate research, business intelligence, and problem-solving techniques

At the same time, only 15% of the respondents are actually recruiting for soft skills!

While the respondents recognised the need for soft skills, the majority (80%) reported that they train the teams internally for most of the soft skills by utilising on-the-job -experience and mentor roles.

Unfortunately, soft skills seem to be difficult to teach. For most soft skills, the majority of respondents rated the effectiveness of their training no better than being 'moderately effective'. Consequently, the CAE in the Audit Department should consider bringing in experts to train staff, rather than accept staff training each other and thereby accepting only limited progress in the ability to conduct audits of culture.

Core skills to focus upon¹⁶ when assessing training for the audit team are:

- Broadened understanding of the business and industry
- Root cause analysis
- Data analysis and analytics
- Facilitation and brainstorming techniques
- Investigative interviewing
- Communications
- Executive presence and leadership

So, the ambition is to move beyond determining that a control failed to a discussion of *why* it failed. The challenge for us internal auditors is that in order to effectively audit culture, we will need to draw upon core competencies related to critical thinking, problem solving, and root cause analysis.

As Doug Andersen so rightly puts it in his article 'Beneath the Surface': *'Auditors just need sufficient experience, understanding, perspective, and potentially courage to pull it all together and determine what it means.'*

Conclusion

Auditing an organisation's culture is challenging because of its complexity and it is difficult to grasp. Cultural factors – good and bad - interact with one another in a complex web. Culture exists in the perceptions of employees i.e. *'how we do things around here.'*

Fortunately, IIA has now launched a Practice Guide on Auditing Culture, which provides guidance on how to audit culture. Three different approaches are described, and



Auditing Culture

they can be used either separately or in a blend. Sometimes less is more, and it has proven to be a success to slice the culture audit into smaller focal points. Suggested techniques to consider integrated in the audit are structured interviews, employee surveys and selected metrics.

Many internal auditors feel taken out of their comfort zone when using soft skills and reporting on soft issues such as culture. It is advised to hire in experts to provide for the training of the internal auditors, since the current level of soft skills or attributes is not sufficient and internal training within teams has only proven to be moderately effective.

A positive aspect is, however, that 80% of those who DO audit organisational culture reported that they agree or strongly agree that internal audit is able to identify and assess measures of organisational culture. So, there is light at the end of the tunnel, after all.

For us in the profession of Internal Audit there is a need to be able to join the dots in order to identify patterns of findings or behaviours. A proper root cause analysis is needed. The question 'why was that/why is it so?' should be asked, and we should keep drilling down until we can go no further. Ultimately, this requires a shift in mindset from auditing what is comfortable to auditing what is crucial. This will in turn take us beyond our usual focus on processes and controls to looking at the underlying behaviours. That is the nature of auditing culture.

Notes

¹ IPPF: Supplemental Guidance Practice Guide: Auditing Culture, IIA, November 2019

² Roth, James: 'How to audit culture', Internal Auditor, 30 June 2017

³ Mukerji, Chandra: 'The cultural power of tacit knowledge: Inarticulacy and Bourdieu's habitus', American Journal of Cultural Sociology, 14 October 2014

⁴ Seago, Jane: 'Toxic Leaders, Toxic Cultures', Internal Auditor, 31 May 2016

⁵ Roth, James: 'Auditing Culture: Bumps in the Road', Internal Auditor 1 May 2019

⁶ Roth, James: 'How to audit culture', Internal Auditor, 30 June 2017)

⁷ Diamond, David: Culture Audits: '3 Tips to Assessing Your Corporate Culture', www.auditboard.com, 17 May 2018

⁸ Pelletier, Jim: 'Bite-sized Culture Audits', Internal Auditor, 18 October 2017

⁹ Anderson, Dough: 'Beneath the Surface', Internal Auditor, 3 July 2018

¹⁰ Arons, Adam: 'The Why and How of Auditing Corporate Culture', MIS Training Institute, 23 July 2016

¹¹ Anderson, Dough: 'Beneath the Surface', Internal Auditor, 3 July 2018

¹² Roth, James: 'Auditing Culture: Audit Project Surveys', Internal Auditor, 1 November 2019

¹³ Roth, James: 'Auditing Culture: Observation and Data', Internal Auditor, 30 August 2019

¹⁴ Roth, James: 'How to audit culture', Internal Auditor, 30 June 2017

¹⁵ 2016 North American Pulse of Internal Audit: Time to move out of the comfort zone', The IIA 2016

¹⁶ Arons, Adam: 'The Why and How of Auditing Corporate Culture', MIS Training Institute, 23 July 2016



Kompetencevurdering for revisionsudvalg i finansielle virksomheder



Christian Barrett,
Assistant Manager,
Deloitte



Kasper Vogter Sohn,
Senior consultant,
Deloitte

Indledning

*"Et moderne samfund kan kun fungere tilfredsstillende, hvis det har en stabil finansiel sektor, og det forudsætter, at virksomhederne i sektoren bliver ledet på en kompetent og hensigtsmæssig måde."*¹

Siden finanskrisen i slut nullerne er kravene løbende blevet strammet og Finanstilsynet har øget deres fokus på kompetencerne i bestyrelseslokalerne hos de danske finansielle virksomheder, for derigennem at sikre institutionerne mod fremtidige ledelsessvigt.

Revisionsudvalg er derfor underlagt en række krav i relation til sammensætning og faglige kvalifikationer. Det er krav, som gælder for det enkelte revisionsudvalgsmedlem, samt krav, der gælder for revisionsudvalget som helhed. Vi vil i denne artikel gennemgå kravene og fremhæve et krav, hvor der for de finansielle virksomheder sker godkendelse fra Finanstilsynet, hvorfor det for revisionsudvalget ikke vil være nødvendigt at genvurdere opfyldelsen af dette krav.

Kompetencekrav

Kompetencekravene for medlemmer af revisionsudvalg står i revisorlovens §31 og er som følgende:

1. Revisionsudvalgets medlemmer skal samlet set have kompetencer, der er relevante inden for virksomhedens branche (dvs. fit & proper-krav, der kendes fra lov om finansielle virksomheder)
2. Mindst ét medlem af revisionsudvalget skal have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen og/eller revision
3. Størstedelen af revisionsudvalgets medlemmer, herunder formanden, skal være uafhængig af selskabet, medmindre alle medlemmer af revisionsudvalget ligeledes er medlemmer af bestyrelsen.

Ad 1 – Branchekendskab

På trods af at kravet om branchekendskab blev indført i juni 2016, har der manglet klare retningslinjer for, hvad

der præcist er indeholdt i dette krav; indtil videre findes der ikke afgørelser, der kan hjælpe med fortolkningen af netop dette krav. Erhvervsstyrelsen udsendte derfor i maj 2018 en opdateret vejledning med fokus på revisionsudvalget. Revisorlovens § 31 foreskriver, at udvalgets medlemmer samlet set skal have kompetencer, der er relevante for den sektor, som virksomheden opererer i.

I forhold til finansielle virksomheder vil udvalgsmedlemmernes erfaringer inden for bankvæsen, finansielle markeder og/eller informationsteknologi være relevante, eksempelvis fra nuværende eller tidligere interne og eksterne ledelseshverv.

Er virksomheden klassificeret som en virksomhed af interesse for offentligheden ("**PIE-virksomhed**") ifølge revisorloven, skal en PIE-virksomhed nedsætte et revisionsudvalg. En PIE-virksomhed er: Virksomheder, som har kapitalandele, gældsinstrumenter eller andre værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked i et land inden for Den Europæiske Union eller i et land, som Unionen har indgået aftale med på det finansielle område, og finansielle virksomheder jf. revisorlovens § 1a, stk. 1, nr. 3, litra a-b. Derudover skal medlemmerne af revisionsudvalget udgøres af medlemmer af selskabets bestyrelse.

Er selskabet derimod en finansiell virksomhed, som beskrevet i revisorlovens § 1a, stk. 1, nr. 3, litra b og underlagt tilsyn af Finanstilsynet, vil selskabet være underlagt lov om finansiell virksomhed, hvorefter selskabets bestyrelse og direktion skal overholde fit & proper-kravene, som er beskrevet i lov om finansielle virksomheders § 64. Bestyrelsen skal derfor opfylde følgende:

- Have tilstrækkelig viden
- Have faglige kompetencer



- Have erfaring til at kunne varetage sine forpligtelser og ansvarsområder i den pågældende virksomhed
- Have et tilstrækkeligt godt omdømme og kunne udvise hæderlighed, integritet og tilstrækkelig uafhængighed ved varetagelsen af hvervet eller stillingen
- Ikke være pålagt strafansvar for overtrædelse af straffeloven, den finansielle lovgivning eller anden relevant lovgivning, hvis overtrædelsen indebærer risiko for, at vedkommende ikke kan varetage sit hverv eller sin stilling på betryggende måde
- Ikke have indgivet begæring om eller være under rekonstruktionsbehandling, konkurs eller gældssanering
- Ikke på grund af sin økonomiske situation eller via et selskab, som medlemmet ejer, deltager i driften af eller har en væsentlig indflydelse på, have påført eller påføre den finansielle virksomhed tab eller risiko for tab, og
- Ikke have udvist en sådan adfærd, at der er grund til at antage, at medlemmet ikke vil varetage hvervet eller stillingen på forsvarlig måde.

For at sikre, at det enkelte udvalgsmedlem overholder disse krav, godkender Finanstilsynet de enkelte medlemmer efter en ansøgningsproces.

Der må derfor være en formodning om, at når man som bestyrelsesmedlem er blevet godkendt i henhold til ovenstående af Finanstilsynet, da vil man også besidde de forudsætninger, der kræves for medlemmerne af revisionsudvalget.

Det er muligt at have eksterne revisionsudvalgsmedlemmer, om end denne mulighed sjældent benyttes. Det eksterne revisionsudvalgsmedlem vil i henhold til revisorlovens § 31, stk. 2, være underlagt krav om fit & proper-godkendelse, da det eksterne revisionsudvalgsmedlem er omfattet af samme pligter og ansvar, som er gældende for bestyrelsesmedlemmer. Et eventuelt eksternt revisionsudvalgsmedlem kan derfor i forhold til branchekendskab behandles som de øvrige revisionsudvalgsmedlemmer, når der er indhentet fit & proper-godkendelse.

Ad 2 – Revisions- og regnskabsmæssige kompetencer

I henhold til revisorloven skal mindst ét medlem af revisionsudvalget have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision.

Det vil ifølge bemærkningerne til revisorloven normalt være tilstrækkeligt, hvis der er opnået kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision gennem et eller flere af følgende uddannelsesforløb eller stillinger hos en PIE-virksomhed:

- Ledelsesmæssigt ansvar for regnskabsudarbejdelsen, som er opnået som økonomidirektør
- Ansvar tildelt af ledelsen af en intern revisionsfunktion
- Erfaring opnået som medlem af et revisionsudvalg
- Anden erfaring opnået fra overvågning af aflæggelsen og revisionen af regnskaber

- Autorisation til at revidere regnskaber (statsautoriseret eller registreret revisor) eller tilsvarende kvalifikationer
- Andre relevante erfaringer.

Kvalifikationerne kan opnås gennem beskæftigelse i enten Danmark eller udlandet og skal som minimum omfatte et helt regnskabsår.

Det er en central faktor ved vurderingen af kompetencerne, at den pågældende person har tilstrækkelig indsigt i regnskabsaflæggelseskravene (IFRS og andre danske regnskabsbestemmelser for finansielle institutioner) og/eller i udførelsen af revisioner i selskaber, der svarer til det pågældende selskab.

Ad 3 - Uafhængighed

Der er ingen uafhængighedskrav, i det tilfælde hvor alle medlemmer af revisionsudvalget samtidig er medlemmer af bestyrelsen. Det særlige uafhængighedskrav gælder kun, hvis der vælges et eksternt medlem til revisionsudvalget. Derudover anbefaler Komitéen for god Selskabsledelse, at størstedelen af revisionsudvalgets medlemmer er uafhængig. Komitéen for god Selskabsledelse anbefaler også, at medlemmerne af revisionsudvalget vælges blandt bestyrelsesmedlemmerne, og at der vælges en formand for revisionsudvalget, som ikke er bestyrelsesformand.

Der er intet krav om, at revisionsudvalgsmedlemmer med regnskabs- eller revisionsmæssige kvalifikationer også skal være uafhængige. Såfremt uafhængighedskravet er gældende, er det således ikke et krav i sig selv, at et kvalificeret medlem er omfattet af uafhængighedskravet, når blot kravet om uafhængighed for flertallet af revisionsudvalgsmedlemmer (herunder formanden) er opfyldt.

Revisorloven fastlægger ikke nærmere krav for, hvornår et revisionsudvalgsmedlem anses for at være uafhængigt. Ifølge bemærkningerne til bestemmelsen er bestyrelsen ansvarlig for at sikre, at uafhængighedskravet overholdes. Definitionen af "uafhængighed" er ikke blevet ændret. EU-kommissionens anbefaling fastlægger en række kriterier, som bestyrelsen kan gøre brug af til at vurdere uafhængighed. Kriterierne bør ifølge anbefalingen tilpasses nationale krav. Komitéen for god Selskabsledelse har tilpasset kriterierne i anbefalingen danske krav. Komitéen for god Selskabsledelses kriterier for uafhængighed er anført nedenfor:

For at være uafhængig kan den pågældende person ifølge anbefalingen ikke:

- Være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller en ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab
- Inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen

- Repræsentere eller have tilknytning til en kontrollerende aktionær
- Inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab
- Være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner i samme selskab som den generalforsamlingsvalgte revisor
- Være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet
- Have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller
- Være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.

Det anføres også i anbefalingen, at uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan der være andre forhold, der gør, at bestyrelsen beslutter, at et eller flere medlemmer ikke kan betegnes som uafhængige. Efter Komitéen for god Selskabsledelses opfattelse er medarbejderrepræsentanter ikke uafhængige.

Komitéen for god Selskabsledelse anbefaler, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.

Hvis Komitéen for god Selskabsledelses anbefalinger om uafhængighed skal følges, vil dette krav til dokumentation gælde i stedet for det generelle krav til dokumentation, og bestyrelsen skal derfor sikre, at kravet om uafhængighed opfyldes.

I forlængelse af kravet om revisionsmedlemmernes uafhængighed skal det pointeres, at der på revisionsudvalgets møde ikke må være faste gæster. Finanstilsynet har

fastlagt en klar linje for dette, og gæster bør derfor kun inviteres til udvalgte punkter på revisionsudvalgets møder.

Vurdering af kompetencer i praksis

De ovenstående betragtninger kan benyttes, i tilfælde af at nye medlemmer indtræder i revisionsudvalget, og i forbindelse med den årlige selvevaluering.

Den vurdering, som bør foregå, inden et nyt revisionsudvalgsmedlem indtræder i en finansiel virksomhed, kan derfor med fordel hovedsageligt fokusere på, hvorvidt det nye medlem er uafhængigt i forhold til ad 3, samt hvorvidt det nye medlem bidrager til de samlede regnskabs- og revisionskompetencer i henhold til ad 2. Dette er under forudsætning af, at det nye medlem allerede er bestyrelsesmedlem og dermed har en fit & propergodkendelse fra Finanstilsynet.

Revisionsudvalget skal årligt foretage en selvevaluering, hvor det vurderes, om revisionsudvalget opfylder formål, pligter og ansvarsområder, som er beskrevet i revisionsudvalgets kommissorium. Det vil for revisionsudvalget være muligt at undlade at vurdere kompetencer vedrørende branchekendskab i forbindelse med den årlige selvevaluering. Dette vil dog være under forudsætning af, at medlemmer fortsat er fit & propergodkendte. Vores antagelse vil være, at en kontrol af fit & propergodkendelse finder sted i bestyrelsesregi, da dette er nødvendigt for, at bestyrelsesmedlemmer i finansielle virksomheder kan varetage deres erhverv.

Revisionsudvalget anbefales at indskrive eventuelle ændrede tilgange til kravet om branchekendskab i sit kommissorium.

Noter

¹ Bemærkningerne til pkt. 1 i lovforslag nr. 175 af 26. marts 2010



Nye medlemmer

Nye medlemmer i IIA fra 6.12.2019 – 25.3.2020

A.P. Møller-Maersk

Kevin Thomas

Arbejdernes Landsbank

Rasmus Borsig

Julie Seelhorst

Danfoss

Stephanie Dolleris

Danske Bank

Jesper O'Neill

Nicholaj Gahbour Sørensen

Michal Wolowicz

Malte Risbjerg Andersen

Deloitte

Helene Dyrmosé Andersen

Jannie Henriette Andersen

Erhvervsstyrelsen

Svend Holger Wellemberg

KPMG

Kim Schmidt

Rebecca Råk

Nordea

Erica Paniga

Novozymes

Ivan Andersen

Saxo Bank

Lijing Zhang

Solar

Zsuzsanna Kugler

Tine Jungquist Hansen

Sundhedsdatastyrelsen

Marius Stremilowski

Transcendent Group

Simon Rath

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

16.06.2020: Project Insider (PET). Finansministeriet

15.09.2020 - 16.09.2020: IIA Årsmøde 2020 i Kolding

28.09.2020: Kursus for pengeinstitut og realkredit, Høje Taastrup

30.09.2020: Kursus for forsikringsrevisorer. Forsikringshøjskolen

“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.globaliia.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