

INFO

Foreningen af Interne Revisorer

Nummer 76 | December 2020 | 25. årgang

Til- og fravalg af intern revision i børsnoterede selskaber

Finanstilsynets syn på den interne revision i den finansielle sektor

Kulturrevision

Kultur spiser strategi til morgenmad

Digitalisering

The Digitally Transformed Enterprise

Den nye Three Lines model ● IPPF ● Virtuelle kurser

INFOs redaktion

Ansvarshavende redaktør

Nordisk Revisionschef, CIA, CISA
Birgitte Rousing Svenningsen
BNP Paribas Personal Finance
☎ 36 39 52 61 ✉ bisv@bnpparibas-pf.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

Intern revisor
Mai-Britt Soo
Sparekassen Kronjylland
☎ 89 12 25 18 ✉ mais@sparkron.dk

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

Næste nummer

INFO 77 udkommer i april 2021.
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 og giver CPE-point.

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 bestyrelsen	4
Omstilling af kursusaktiviteter som følge af Corona	6
Finanstilsynets syn på intern revision i den finansielle sektor – vi har samme mål: Velfungerende finansielle virksomheder	9
10 Questions About The New Three Lines Model.....	13
Kultur spiser strategi til morgenmad – så hvordan reviderer vi sådan et monster?	18
Til- og fravalg af intern revision i danske børs-noterede selskaber	22
The Digitally Transformed Enterprise	27
Værdiskabelse ved anvendelse af IPPF.....	33
Nye medlemmer	36
Bagsmækken	37

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



Tobias Zorde, Afdelingsdirektør,
Nykredit

Advarsel! Denne leder kommer ikke til at handle om COVID-19! Ja... Det ville vel egentlig være nærliggende, at den sidste leder i et år som dette ville bevæge sig omkring den globale pandemi og de implikationer, den har haft for interne revisionsafdelinger på tværs af brancher, størrelser og geografier. Men, rent ud sagt, jeg gider simpelthen ikke spille et sekund mere på at reflektere over corona end allerhøjest nødvendigt; for der er jo i forvejen rigeligt at tænke over i forbindelse med årsrapporteringer, koncernrevisionsplaner, revisionsstrategier mm. alt imens børnene suser ud og ind ad døren på hjemmekontoret og bombarderer en med spørgsmål omkring, hvorfor de ikke kan logge på Fortnite samtidig med, man deltager i et lettere sensitivt afsluttende møde over Teams iført hvid skjorte og underbukser og... Hov. Der kom jeg vist alligevel ud ad den tangent jeg ønskede at holde mig fra.

Jeg skifter straks spor til et andet emne, der har ligget mig meget på sinde lige så længe jeg har været i intern revision i den finansielle sektor. Nu vil læsere som repræsenterer øvrige brancher nok sukke dybt og tænke – nu igen? Kan vi dog ikke bare en gang imellem få lidt stof, der har bare den mindste smule relevans for os? Åhe, bare ikke den gamle travet om operationel vs. finansiell revision!...

Jeg vil komme disse læsere i møde! På en måde. For jeg er faktisk enig i, at denne diskussion bør aflives og, som corona i denne leder, kun optage begrænset spalteplass. Diskussionen, som uden tvivl har haft sin historiske berettigelse som hovedingrediens i en nødvendig udvikling for interne revisionsfunktioner i den finansielle sektor, bør simpelthen ikke være interessant længere.

Vi har nu endelig forstået det, som har været en selvsagt kendsgerning for interne revisioner i alle andre lande og brancher; revision handler om at betrygge bestyrelsen i, at forretningen drives på en fornuftig måde. Det er intern revision. Selvfølgelig spiller de finansielle processer en naturlig rolle i dette arbejde. At drive forretning handler jo om at åbne døren og invitere risiko indenfor. Håndteres denne risiko på en uhensigtsmæssig måde, koster det på bundlinjen. Regnskabet er derfor et vigtigt instrument til at måle, hvor gode vi var til at håndtere vores forretningsrisiko. En afledt effekt heraf er så i sagens natur, at regnskab undertiden kan være en kompleks disciplin

præget af skøn og kompleksitet – og dermed fejl. Det vil derfor være en god ide, at sikre, at forretningen evner at bedrive denne disciplin på en samvittighedsfuld måde, så vi kan fæste lid til opgørelse af strømme, beholdninger osv., osv. I nogle tilfælde kan det for særlige poster sågar være meningsfuldt for intern revision at have en holdning til selve opgørelserne, og ikke bare processerne, der tilvejebringer dem.

Alt dette kan rummes inden for én og samme betegnelse – nemlig revision. Vi har ikke behov for en distinktion mellem operationel og finansiell revision længere. Hvis vi insisterer på at have en distinktion, må det være mellem "revision" og "påtegningsrevision", da det jo stadig er en option i den finansielle sektor, at intern revision kan påtage sig en aktie i påtegningen af årsrapporten, som handler om at forholde sig til et helt bestemt produkt en gang om året, hvert år.

Pernille Dalby Nielsen fra Finanstilsynets kontor for Finansiell Rapportering gør sig nogle tanker om emnet i sin artikel i dette nummer af INFO. Her omtales påtegningsrevision som et accessorie til revisionens egentlige opgave – at give betryggelse på, at det interne kontrolsystem på væsentlige og risikofyldte områder er indrettet og fungerer på betryggende vis. Dermed er revisionen blevet mere relevant og giver en værdi, der ikke bare måles i form af rabatten i ekstern revisions honorar. Pernille siger det på en mere elegant og diplomatisk måde end jeg, men meningen er, som jeg opfatter det, den samme.

Påtegningsrevision er ufatteligt vigtigt! Det er bare ikke der, vi i intern revision kan komme med den ekstra værdi, som vi er i en unik position til at levere – den værdi der opgøres i, hvor godt bestyrelsen sover om natten. Det er heller ikke der, vi er dygtigst. Påtegningsrevision er til syvende og sidst en opgave, der egner sig bedst for eksterne revisorer. Der vil naturligvis altid være en væsentlig snitflade mellem deres og vores scope, og der skal vi selvfølgelig evne at arbejde sammen efter den model, der passer bedst til vores forretning.

Hvis vi italesætter intern revisions opgave som "revision" snarere end som enten operationel eller finansiell revision, åbner vi måske døren for en ny måde tænke vores opgave på. Med reference til endnu en artikel i dette nummer af INFO kan vi måske endda hjælpe bestyrelserne i andre brancher, som ikke har lovpåkrævet intern revision, til at forstå, hvorfor de skulle tilvælge intern revision, når de nu i forvejen har en ekstern revisor og i øvrigt et godt og tillidsfuldt forhold til den daglige ledelse.

Og med disse ord vil jeg ønske jer alle god læselyst og en god og sikker jul med et godt helbred.

Nyt fra bestyrelsen



Bestyrelsesmedlem i IIA, Birgitte Roussing Svenningsen, CIA, CISA

Konstituering

Med nogen forsinkelse på grund af COVID-19 blev foreningens generalforsamling afholdt den 29. oktober. På generalforsamlingen blev Vibeke Arnholst (Nordea) og Mette Andersen (Lån & Spar Bank) nyvalgt til foreningens bestyrelse. Bestyrelsen har efterfølgende konstitueret sig på følgende måde:

Formand: Jesper Siddique Olsen, Danske Bank
Næstformand: Michael Ravbjerg Lundgaard, DSB
Kasserer: Morten Bendtsen, Alm Brand
Sekretær: Vibeke Arnholst, Nordea.

Udvalg

Foreningens aktiviteter drives i høj grad af en række stående udvalg bestående af både bestyrelsesmedlemmer og andre medlemmer. For hver af udvalgene er der tilknyttet et eller flere bestyrelsesmedlemmer. I disse udvalg er der løbende udskiftning af medlemmerne, og har du lyst til at yde en indsats i et af udvalgene, er du velkommen til at kontakte det bestyrelsesmedlem, som har kontakten til udvalget. De stående udvalg er:

Udvalg	Kontaktperson
Uddannelse og medlemsmøder	Mette Andersen
Den finansielle sektor	Morten Bendtsen
Industrisektoren	Johan Bogentoft
Hjemmesiden	Tobias Zorde
Redaktionsudvalg INFO	Birgitte Svenningsen



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.



Foreningen af Interne Revisorer
The Institute of Internal Auditors - Denmark

Omstilling af kursusaktiviteter som følge af Corona



Heino Hansen, Chef-konsulent - Intern revisor, CIA, Forsvarsministeriet



Peer Højlund, Chef-specialist, Nykredit

I lighed med mange andre aktiviteter i samfundet, har også deltagelse i kursusaktiviteter været ramt af tidens corona-restriktioner. Som en direkte konsekvens af forårets hårde nedlukning blev det med kort varsel klart, at hverken sektordage, de kortere medlemsmøder, eller IIAs Årsmøde kunne afvikles fysisk, som vi ellers har været vant til.

Ramt af disruption måtte vi i IIA DK's uddannelsesudvalg forholde os til en ny virkelighed, og se i øjnene, at de sædvanlige forretningsgange for planlægning og kanaler og metoder for kursusafholdelse ikke rakte, hvis vi skulle kunne løse opgaven med at sikre et relevant udbud af kursusaktiviteter til foreningens medlemmer.

Årsmødet

Siden nedlukningen af samfundet, har den stået på hyppige virtuelle koordinationsmøder i IIAs uddannelsesudvalg. I første omgang var vores fokus på økonomien. Årsmødet var nært forestående og vi havde kontraktmæssigt forpligtet os til en række store udgiftsposter til bl.a. hotel, conferencefaciliteter, underholdnings-indslag mv. Heldigvis mødte vi stor forståelse for situationen og det lykkedes at få genåbnet kontraktforhandlingerne. Her lykkedes vi over flere omgange med udskydelse af arrangementet, senest til 2021, så foreningen blev forskånet for væsentlige økonomiske tab.

Vores beslutning om at fastholde Årsmødet som en fysisk konference har ikke alene en økonomisk begrundelse, men er ligeledes begrundet i et ønske fra et stort flertal af medlemmerne. Af den årlige feedback/evaluering fra deltagere på årsmødet vurderes muligheden for networking med kollegaer ofte ligeså vigtigt som de faglige input, når udbyttet af årsmødet skal vurderes.

Sektor-dage, gå-hjem møder mv.

I første omgang besluttede vi at flytte de fleste planlagte aktiviteter til efteråret, i håbet om at det så ville være muligt at afvikle kurserne fysisk. Men ak. Endnu engang

steg smittetallene og efterhånden som kursusdagene nærmede sig forsvandt muligheden for den fysiske afvikling. Dels ændrede myndighedernes retningslinjer for forsamlings sig ofte dagligt, og dels havde mange af medlemmernes virksomheder ofte endnu mere vidtgående krav vedrørende deltagelse i fysiske arrangementer, som satte en væsentlig dæmper på tilmeldingslysten hos mange.

Som følge af den stigende usikkerhed traf udvalget sent i september beslutning om, at omstille kursusaktiviteterne til virtuel. Med en ihærdig indsats i pengeinstitutudvalget, lykkedes det med kort varsel at indhente accept fra alle indlægsholdere og i samarbejde med IIA's administration fik vi i hast etableret en model for den virtuelle kursusafvikling, så både pengeinstitutdagen og medlemsmødet primo oktober om revisionsplanlægning kunne gennemføres på de planlagte datoer. Og i begge tilfælde endda med et væsentligt forøget deltagerantal. Senere fulgte også temadagen for den finansielle sektor, som blev gennemført efter samme model. I forsikringsudvalget valgte man at flytte den fysiske kursusdag til foråret, og udbød i stedet to medlemsmøder målrettet forsikringsrevisorer i oktober og november.

Brugerundersøgelse

Efter pengeinstitutdagen og morgenmødet om revisionsplanlægning tog vi initiativ til en brugerundersøgelse, for at få input om medlemmernes vurdering af omstillingen til virtuel samt input til udvalgets arbejde med planlægning af kursusaktiviteter i fremtiden.

Takeouts fra brugerundersøgelse

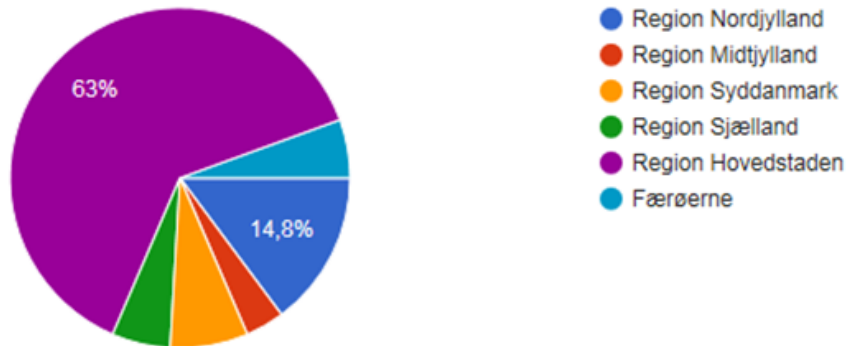
54 personer svarede på undersøgelsen, heraf ca. 90% interne revisorer, resten fra ekstern revision eller compliance. Respondenterne er jævnt fordelt aldersmæssigt, mens der anciennitetsmæssigt er en mindre overvægt af medarbejdere med 0-5 års erfaring i nuværende job. Udvalgte spørgsmål fra undersøgelsen:

Af respondenterne var ca. 63% bosiddende i Københavnsområdet og resten jævnt fordelt i resten af landet og enkelte på Færøerne jf. **Figur 1** på næste side. Ved normal fysisk afvikling må det formodes at andelen af deltagere fra Københavnsområdet ville være meget tæt på 100%.

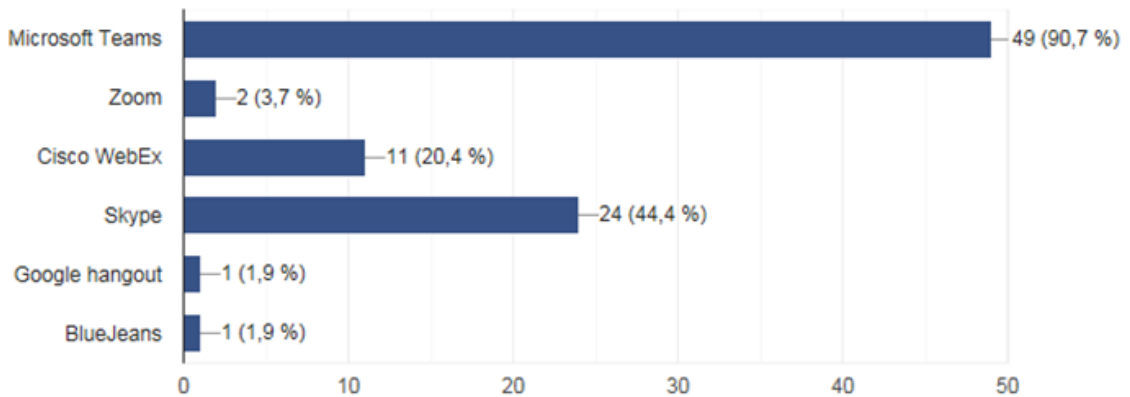
Ca. 90% af respondenterne anvender Teams som platform for virtuelle møder, jf. **Figur 2** på næste side, hvilket bekræfter, at valget af platform har været det rette. Endvidere er alle tilfredse med lydoplevelsen og der er generelt tilfredshed med muligheden for at stille spørgsmål / kommunikere undervejs, samt antal og længde af pauser.

Afslutningsvis bad vi respondenterne svare på præferencer for fremtidens kursusafvikling, når vi (forhåbentlig snart) er på den anden side af corona-situationen. Her fremgår det, jf. **Figur 3** på næste side, at et overvejende flertal ønsker en model hvor der anvendes et mix af virtuelle og fysiske kurser, eksempelvis ved at heldagsmøder-

Figur 1. I hvilken region ligger din fysiske arbejdsplads?



Figur 2. Hvilke(t) værktøj(er) på din arbejdsplads må du anvende til virtuelle møder?



Figur 3. Præferencer for kurser i fremtiden (efter Corona)



ne primært afholdes fysisk, mens de korte medlemsmøder afholdes virtuelt.

I uddannelsesudvalget har vi ikke lagt os fast på en endelig strategi for mix af fysiske og virtuelle møder, men det er klart, at hensynet til networking, som bedst understøttes af fysiske kurser, og hensynet til geografisk bre-

dest mulig medlemsdeltagelse, skal finde den rette balance.

Samarbejde med Norge – og øvrige nordiske lande.

Netop som omstillingen til virtuel var igangsat modtog vi en henvendelse fra vores norske søsterorganisation. IIA

Norge havde taget initiativ til et øget samarbejde mellem de nordiske organisationer, hvor vi tilbyder hinandens medlemmer at deltage i virtuelle kurser hentet hjem fra internationale kursusudbydere, hvor det vurderes, at der kan være interesse på tværs af landegrænser.

Indtil videre har vi kunnet henvise til 3 kurser af denne type inden for de seneste par måneder, og det forlyder fra IIA Norge, at en god håndfuld danske medlemmer har benyttet sig af de foreløbige tilbud.

Det nordiske samarbejde har en høj prioritet hos uddannelsesudvalget og det er vores mål, at samarbejdet skal udvikles yderligere i den kommende tid.

Sammenfatning

Det er uddannelsesudvalgets vurdering, at omstillingen til virtuel har været en succes, herunder ikke mindst, at det i højere grad bliver muligt for medlemmer bosiddende langt fra kursusstederne at deltage.

Med Corona som baggrund er indfasningen af virtuelle kursus udbud blevet kraftigt accelereret, og vi fornemmer, at omstillingen er faldet i god jord hos såvel med-

lemmer som oplægsholdere. Virtuel kursusafholdelse vil derfor helt sikkert udgøre en større del af kursusudbudet i fremtiden, men skal gå hånd i hånd med udbud af events med fysisk tilstedeværelse, da vi også i fremtiden ønsker at facilitere events der både tilgodeser såvel fagligt udbytte som muligheden for fysisk møde og networking med kolleger i branchen.

Afslutningsvis vil vi benytte lejligheden til at slå et slag for "rekruttering" af kollegaer/medlemmer som kunne tænke sig at bidrage til et af IIAs mange udvalg. Aktuelt består uddannelsesudvalget af 6 frivillige medlemmer fra et lille udsnit af medlemsvirksomheder. Herudover er der 2 sektorunderudvalg (henholdsvis pengeinstitutudvalget og forsikringsudvalget) samt 1 udvalg der har ansvaret for den årlige temadag. Der er nok at tage fat på i udvalgene, og frivillige kræfter kan man ikke få for mange af. Aktuelt mangler vi bl.a. aktive til at få (mere) gang i, og sætte dagsordenen i et "industriel sektor udvalg" eller et "offentlig sektor udvalg", men dette skal ikke ses som en afgrænsning da alle engagerede bidrag er velkomne! Du kan læse mere om udvalgsarbejde og uddannelsesudvalgets medlemmer og opgaver på IIA's hjemmeside.



Finanstilsynets syn på intern revision i den finansielle sektor – vi har samme mål: Velfungerende finansielle virksomheder



Pernille Dalby Nielsen, chefkonsulent, Finanstilsynet

Indledning

IIA har efterspurgt en artikel om Finanstilsynets syn på og reaktioner i relation til intern revision i den finansielle sektor. Det vil vi naturligvis gerne bidrage med en artikel om til dette nummer af medlemsbladet.

Jeg er glad for at have fået tildelt æren med at forfatte artiklen. Gennem mine mange års ansættelse i Finanstilsynets kontor for Finansiell Rapportering har jeg arbejdet med intern revision. Arbejdet omfatter både lovgivningens rammer i revisionsbekendtgørelsen¹ og bestemmelserne om revision i lov om finansiell virksomhed – det

”teoretiske setup” – men også at stå til rådighed for og rådgive mine kollegaer, når de eksempelvis på inspektioner støder på problemstillinger i relation til intern revision – den ”praktiske implementering” og fortolkning.

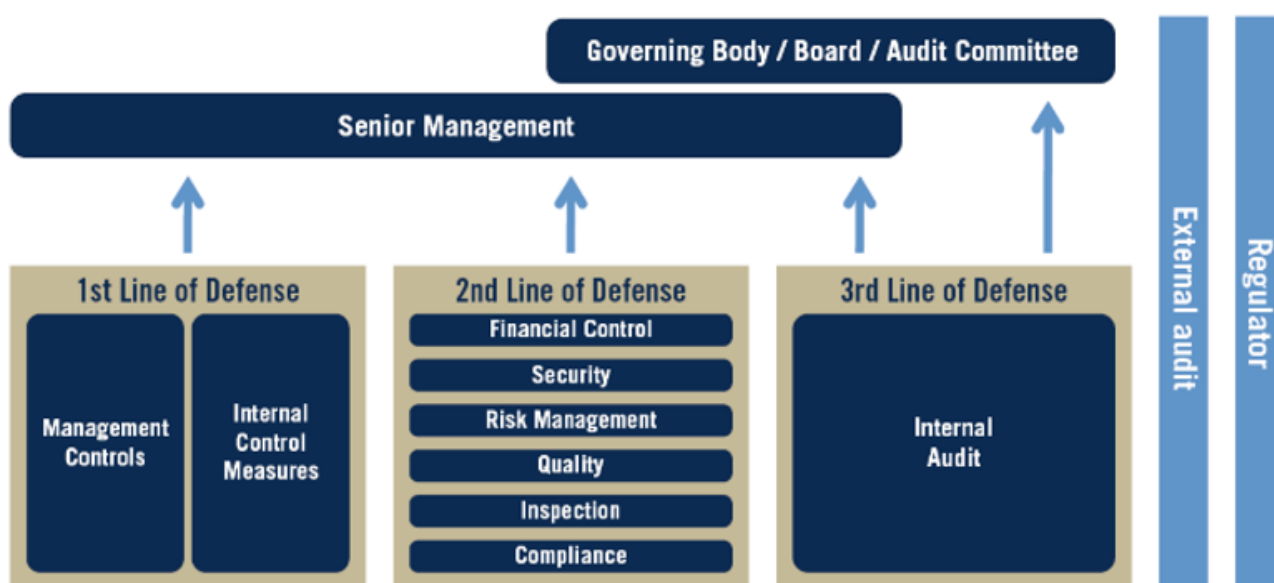
De to ting hænger naturligvis sammen på smukkeste vis. Når der sker en udvikling eller et skifte i fokus i det teoretiske setup, så må man også forvente, at den praktiske implementering og fortolkning ændres tilsvarende.

Intern revisions omfang har ændret sig

Op netop det ”teoretiske setup” for intern revision har ændret sig i form af omfanget, eller ”scope” hvis man foretrækker den engelske terminologi.

Tilbage i tid var det obligatorisk for intern revision, at de skulle afgive en påtegning på årsregnskabet, og fokus for vurderinger af væsentlighed og risici, planlægning, udførelse m.v. var derfor i mange virksomheder helt naturligt bundet op på regnskabet. Det blev fra regnskabsåret 2005 ændret til, at bestyrelsen kunne vælge om intern revision skulle påtage årsregnskabet, og sådan er det fortsat i dag. Fra 2016 blev der indført et eksplicit krav om, at intern revision skal omfatte alle væsentlige og risikofyldte områder i virksomheden. Det hænger tæt sammen med konklusionen, som intern revision skal afgive årligt i revisionsprotokollatet, om ”..hvorvidt virksomhedens risikostyring, compliancefunktion, forretningsgange og interne kontroller på alle væsentlige og risikofyldte områder er tilrettelagt og fungerer på betryggende vis.”, jf. § 27 i revisionsbekendtgørelsen.

The Three Lines of Defense Model



Kilde: IIA

Denne ændring har medført, at intern revision skulle flytte fokus, så det blev bredere end årsregnskabet. Tidligere kunne intern revision tage udgangspunkt i de områder, der blev aftalt med bestyrelsen, samt i årsregnskabet, hvis revisionschefen påtog sig dette. Efter ændringen er det hele virksomhedens processer og områder mere generelt, som intern revision skal tage udgangspunkt i. Her til kommer naturligvis årsregnskabet, hvis revisionschefen påtager sig dette.

Ændringen var motiveret af udviklingen i intern revision generelt og internationalt, herunder guidelines fra de europæiske tilsynsmyndigheder og kerneprincipper fra de internationale tilsynsmyndigheder².

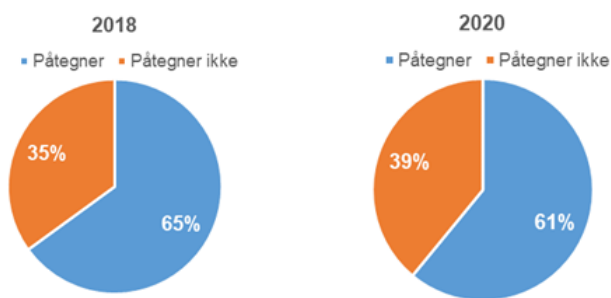
Intern revision er blevet mere relevant

Skiftet fra revisionen af regnskabet til fokus på processerne i virksomheden har i vores øjne gjort intern revision langt mere relevant og brugbar, både for virksomhederne og for os som tilsynsmyndighed.

Det spiller også godt sammen med modellen om de tre forsvarslinjer: Driften, kontrolfunktionerne og intern revision. For hvorfor skulle den tredje forsvarslinje fokusere mest på virksomhedens regnskaber? Det giver dybest set bedst mening, hvis forsvarslinjerne favner bredere i forhold til virksomhedens væsentlige og risikofyldte områder, processer, forretningsgange og interne kontroller, som det nu fremgår af revisionsbekendtgørelsen med konklusionen fra intern revision.

Fortsat mange, der påtegner årsrapporten

Vi kan observere, at der fortsat er mange, der påtegner årsrapporten. I 61% af de finansielle virksomheder med intern revision påtegner revisionschefen årsrapporten. I efteråret 2018 var tallet 65%.



Kilde: Finanstilsynet

I gruppen af de virksomheder, der har fravalgt påtegningen er der overvægt af forsikringsselskaber og store kreditinstitutter. En af årsagerne til, at så mange fortsat har valgt at påtegne, kan være, at når der alligevel skal ses på alle væsentlige og risikofyldte områder i virksomheden, så vil en del af processerne til den finansielle rapportering blive omfattet. Det kan derfor være nærliggende at gå hele vejen og tage påtegningen på årsrapporten med og bidrage til en lidt lavere regning fra ekstern revision.

Reaktioner fra Finanstilsynet

Finanstilsynet har altid inkluderet intern revision ved inspektioner. Men med skiftet i intern revisions omfang i 2016, blev det i endnu højere grad relevant at inkludere vinklen til intern revision på inspektioner. Der foretages løbende mange forskellige typer af inspektioner, off-site, on-site, ordinære, ekstraordinære, temaundersøgelser m.v. Fælles for disse inspektioner er, at når der afdækkes et område, hvor virksomheden ikke formår at leve op til forventningerne i forhold til lovgivningen, god skik, best practice eller andet, så vil det være naturligt for os også at se på, om intern revision har lavet noget arbejde på det eller de pågældende områder og inkludere en stillingtagen til intern revisions arbejde. Hvad har intern revision undersøgt, og hvad har konklusionerne været. Hvad har været rapporteret videre til den daglige ledelse og til bestyrelsen.

Hvis man helt generelt skal prøve at sige noget om, hvad der har udløst reaktioner fra Finanstilsynet vedrørende intern revision i de seneste år, så kan man lidt groft inddele dem i følgende hovedårsagsgrupper:

- Et område eller delområde er ikke blevet prioriteret af intern revision som væsentligt eller risikofyldt – og tilsynet er uenig heri.
- Et væsentligt og risikofyldt område er alene blevet revideret sporadisk eller med meget få "punktnedslag", som ikke har fanget de overordnede risici i processerne på området.
- Arbejdsfordelingen mellem intern og ekstern revision har ikke været koordineret nok, så væsentlige forhold er "faldet mellem to stole" og dermed hverken har været omfattet af ekstern eller intern revisions arbejde.
- Rapporteringen fra intern revision til bestyrelsen har været mangelfuld.
- Udfordringer med funktionens uafhængighed af den daglige ledelse.

Derudover finder vi det afgørende, at intern revision har de nødvendige forsætninger for at kunne udfylde deres rolle i form af tilstrækkelige ressourcer og kompetencer (uddannelse og erfaring).

Årsager til reaktioner

Hovedårsagerne til reaktionerne kan i mange tilfælde spores helt tilbage til den grundlæggende planlægning og vurdering af, hvilke områder og processer, der er væsentlige og risikofyldte, samt prioriteringen af de enkelte områder og processerne på disse.

Det kan være udfordrende at vurdere væsentlighed og risici – og når det bliver svært, så kan det være nemt at falde tilbage til en gammel kendt arbejdsmetode: Beløb og effekten på årsregnskabet. Regnskabet er også vigtigt – og noget der kan give en væsentlig fejl i årsregnskabet vil da også typisk være væsentligt eller risikofyldt og derfor værd at se på for intern revision.

Men intern revisions primære udgangspunkt ved vurderingen af væsentlighed og risiko bør være på virksomhedens forretningsmodel, omdømme, risiko for tab m.v. Det er ikke altid, at disse risici fanges ved kun at se på processerne til årsregnskabet. Det kræver, at de interne revisorer har et bredere omfang/”scope”, når de ser på virksomheden og udvælger, hvad der skal revideres.

Finanstilsynet udarbejder hvert halve år et opdateret risikobillede, som offentliggøres. Det kan der også hentes inspiration i for interne revisorer, når de fastlægger, hvilke områder de vurderer som værende virksomhedens væsentlige og risikofyldte.

Samtidig er det vigtigt at huske, at vi lever i en omskiftelig verden: Der skal altid være lidt fleksibilitet tilbage til at kunne håndtere uforudsete hændelser og prioritere i forhold til nye eller ændrede risici i løbet af året.

Værdien af intern revision er høj

Afslutningsvis er det værd at fremhæve, at grunden til, at Finanstilsynet interesserer sig for intern revisions arbejde er, at funktionen er relevant og værdifuld for virksomheden - og for Finanstilsynet. Intern revision er en vigtig

forsvarslinje. Hvis forsvarslinjerne bliver svage, udgør det en risiko for virksomheden. Derfor interesserer vi os meget for om forsvarslinjerne fungerer som de skal. Det er afgørende, at intern revision værner om forsvarslinjerne, og at de fungerer i dagligdagen. Hertil kommer at stærke forsvarslinjer også bidrager til at gøre Finanstilsynets arbejde lettere.

Så selvom man måtte opleve at få reaktioner fra Finanstilsynet, så er det vigtigt at huske på, at i sidste ende har vi samme mål: Velfungerende finansielle virksomheder. Derfor er det vigtigt for Finanstilsynet, at intern revision fortsætter det gode arbejde med at værne om funktionens uafhængighed, og stiller alle de relevante spørgsmål i virksomhederne.

Noter

¹Bekendtgørelse om revisionens gennemførelse i finansielle virksomheder m.v. samt finansielle koncerner

²For en nærmere beskrivelse af de daværende principper og guidelines henvises til høringsbrevet fra 2014: <https://prodstoragehoeringspo.blob.core.windows.net/35602744-6e88-4d6a-a372-b8e3938f75da/H%C3%B8ringsbrev.pdf>





IIA Årsmøde flyttes til

18.05.2021 - 19.05.2021


på Hotel Comwell, Kolding

Sæt kryds i kalenderen

10 QUESTIONS

About the New Three Lines Model

Robert Perez



IIA Global Board Chair Jenitha John discusses The Institute's journey to build a model for the 21st century.

Volunteers who helped shape The IIA's recently published Three Lines Model realized early on they had two formidable tasks to accomplish. First, they had to create a model that clearly and simply articulates key roles in effective governance. Second, the new model had to improve the original Three Lines of Defense model, which has become deeply ingrained in modern risk management practices, regulatory processes, and laws around the world. As the leader of the working group assigned to the project, IIA Global Board Chair Jenitha John understood the challenges and the stakes involved.

To date, response to the new Three Lines Model has been largely positive. This affirmation of the working group's efforts reflects the meticulous and studied process of updating arguably the best-known and most-used model.

John recently discussed the process to develop the Three Lines Model and her excitement and hopes for the final product.

1 What was your idea of the mission going into the project?

John: We pulled together a diverse group of individuals from around the world, and our mission was to first understand how well the Three Lines of Defense Model was embedded in different geographies and what needed to change. We brought together a group of people who could give us those perspectives.

We didn't go in with any preconceived ideas of what we wanted to build. We wanted it to be a consultative approach where we collaboratively wrote, and we checked, and we surveyed. We had to consider the different industries and sectors, whether private sector or public sector. Those are the things that we considered in terms of shaping what we landed on for the Three Lines, itself.

2 What did the task force learn from this approach?

We wanted to bring in all of those perspectives to show us how well the Three Lines of Defense is embedded. What are the negatives? What are the positives? What is needed to make it more fit for purpose in organizations that are struggling to embed it? We also wanted to know how to make it a little more future oriented.

With all that in mind, when we started receiving feedback, it became very evident that this wasn't going to be a revolution, but rather an evolution of the model, itself, because we had some strong voices for keeping it as it is. But, be that as it may, we also had some strong voices who

were saying, "Just tell us how to make it work." Then we also had a few who were very critical saying, #Kill3LOD.

3 Did the integrity of that process hold up well?

Yes, we had fantastic takes in terms of the level of confidence that we received from the different parties that participated from around the world. In round one we had a little bit of bias toward more internal auditors giving their perspectives. On the second round, we targeted viewpoints of other stakeholders. We didn't just have the working group. We had the advisory group that constituted principal partners, regulators, and standard-setting bodies. We solicited feedback directly from them throughout the process, which certainly kept us alert.

4 How cognizant was the group regarding having a simple and straightforward model?

At the outset we were told people adopted the original model because of its simplicity. People adopted it because they were able to traverse across the three lines and see these aspects in their organization. That simplicity helped it gain traction and momentum in terms of being implemented in organizations. It is embedded in many regulatory frameworks, as well, in the financial services industry, and even the public sector uses the

UNDERSTANDING GOVERNANCE ROLES

The Three Lines Model uses the language of "lines" differently than the previous model. It refers to "first line roles," "second line roles," etc., and not to "the first line," "the second line," to confirm it is not about structure but about roles and relationships; how they may be assigned, combined, or separated; and their interrelationships. The model moves away from discussions about "crossing the line" or "blurring the line." Roles should always be clear. The roles may be assigned as the organization decides (or regulator requires). First and second line roles can be separated or blended. Individuals, teams, and functions may have a mix of such roles or be more specialized.

- » First line roles are defined as those most directly focused on providing the client with products and services, and include the roles of support functions such as human resources, administration, and IT.
- » Second line roles are those that focus on specific aspects of risk management, including compliance with ethical, legal, and regulatory requirements; control; quality assurance; IT security; sustainability; and broader responsibilities such as enterprise risk management. Second line roles provide additional challenge, expertise, oversight, and scrutiny, but those with first line roles are responsible for managing risk.
- » Third line roles reside exclusively with internal audit. Internal audit provides independent and objective assurance and advice on the adequacy and effectiveness of governance and risk management. It achieves this through the competent application of systematic and disciplined processes, expertise, and insight. It reports its findings to management and the governing body to promote and facilitate continuous improvement.

The Three Lines Model is based on **6 principles:** governance, governing body roles, management and first and second line roles, third lines roles, third line independence, and creating/protecting value.

WHAT HAS CHANGED AND WHAT IS NEW

THE THREE LINES MODEL	RATIONALE
<ul style="list-style-type: none"> » Omits the word “defense.” 	<ul style="list-style-type: none"> » Defense is not the model’s sole, or even primary, focus. Likewise, defense is not the primary focus of risk management or of organizations generally.
<ul style="list-style-type: none"> » Is grounded in governance as opposed to risk management. This includes both value creation and protection, and both offensive and defensive aspects of managing risk. 	<ul style="list-style-type: none"> » Internal audit is indispensable to governance. » Understanding how effective risk management fits into overall governance makes it easier to explain how the key components relate to each other. » Organizations don’t exist to manage risk. Risk management is part of governance.
<ul style="list-style-type: none"> » Defines governance as requiring three essential components. 	<ul style="list-style-type: none"> » Accountability – by the governing body to stakeholders for oversight. » Actions (including managing risk) – by management to achieve organizational objectives. » Assurance and advice – by an independent internal audit function to provide insight, confidence, and encouragement for continuous improvement.
<ul style="list-style-type: none"> » Defines explicitly six principles on which it is based. 	<ul style="list-style-type: none"> » A principles-based approach makes the model more flexible and fit for purpose for any organization.
<ul style="list-style-type: none"> » Encourages a principles-based approach to match the needs and circumstances of an organization. 	<ul style="list-style-type: none"> » All organizations are different and there can be no “one size fits all.”
<ul style="list-style-type: none"> » Recognizes the significance of the governing body’s role in the model. 	<ul style="list-style-type: none"> » Arguably, in the Three Lines of Defense model, the governing body should have been described as the “first line” because it is where governance starts and perhaps is the most important.
<ul style="list-style-type: none"> » Describes management responsibilities as comprising first and second line roles regardless of how they are allocated. 	<ul style="list-style-type: none"> » There may be senior individuals with second line roles, such as a chief risk officer, who report directly to the governing body to create a degree of independence. However, these individual roles remain within the scope of management’s responsibilities.
<ul style="list-style-type: none"> » Defines internal audit’s unique position in being independent from management and the responsibilities of management. 	<ul style="list-style-type: none"> » Because of this independence, internal audit is able to provide objective assurance and advice.
<ul style="list-style-type: none"> » Confirms that it is not possible to be both independent of management and assume management responsibilities (i.e., first and second line roles). 	<ul style="list-style-type: none"> » Where internal audit has these first and second line roles, independent assurance on such activity must be drawn from other sources.

“A defining **characteristic** of third-line roles is **independence** from management,” notes the Three Lines Model, which sets internal audit apart from other functions.

model. So we knew we couldn't make the revised model complex. It would lose its appeal if we had come up with something completely different.

5 When did the importance of overall governance become evident in your discussions on updating the model?

When we looked at the Three Lines of Defense model, it was very much focused on risk management. Then you had spin-off papers in terms of the enterprise risk management fan diagram and all those things coming into play. What we realized is that these activities are so intertwined in an organization. Why not bring all these aspects together and shape it under governance, itself?

Who has oversight of this entire ecosystem? Who is responsible for executing the actions in the organization in accordance with the frameworks, policies, practices, and guidelines? Who would then give the assurance back to the governing body on whether everything is working in sync in the organization? I call it the tone at the top, the tune in the middle, and the rhythm on the dance floor.

6 Tell us how the new model breaks down those questions into distinct and clear roles and what responsibilities fall into each role.

It's about embracing all who are working in governance. What are those little nuggets that get us to collaborate better to ensure, ultimately, that we attain organizational objectives and create and enhance value for the organization? Far too often — and I've seen it in many organizations — you have disciplines working in silos. The old model cultivated and reinforced silo thinking.

The new principles-based model encourages talking about the entire ecosystem. One of the principles focuses on collaboration and coordination. It shows how organizations can bring together all of these disciplines. It's not only about talking about the risks from an emerging perspective, but what opportunities you see when an organization actually harnesses the wisdom across the three lines to bring about the positive impact on an organization (see “Understanding Governance Roles” on page 62).

7 The concept of harnessing the wisdom from across the organization captures nicely one of the keys of the model, which is that each component within governance has its role to play. Tell us about that.

At the outset, we realized that governance was going to

be a main component of the model. Governance in itself has three essential requirements, and we were able to arrive at that while we were crafting the new model.

In its most basic sense, governance has three requirements: Put simply, somebody is responsible, somebody else executes the task, and someone else again provides confirmation. More formally, governance requires:

First, accountability — to stakeholders, through trust, confidence, openness. This role is usually played by a board or governing body.

Second, actions — plans, decisions, operations, and application of resources. This role is assigned to management.

And third, assurance — independent, objective, authoritative confirmation that everything is working as it should. This is undertaken by an internal audit function, which can be the “eyes and ears of the board.”

So for us, taking governance and unpacking it into these three critical components is what we landed on. That's why we made the model principles-based so that people recognize these things and hold each other accountable for the parts.

8 Organizations are going to compare the old model with the new model. How should organizations embrace the new Three Lines Model?

There is a distinction in terms of organizations that have the model fully embedded, those that have it partially embedded, and those that struggle with embedding it. Each organization will have to decide its own unique dynamics.

Those that have it fully embedded should view the new model in terms of what needs to change within the organization (see “What Has Changed and What Is New” on page 64). For example, how is the organization embracing coordination and collaboration and the whole combined assurance aspect? Are you able to demonstrate that to your governing body? Validating the alignment of the refreshed model to your organization will give you the perspective in terms of what needs to change.

We hope that the revised model will be useful for those that have struggled with the implementation. The IIA plans to publish supplementary papers looking at different sectors and industries to make it a lot more amenable for organizations to quickly implement.

9 No assessment of the new Three Lines Model is complete without discussing the featured role of the governing body. How does that differ from the original?

The narrative on the governing body was left out from the initial model. By focusing on the governing body's role, the new model becomes an enabler to those charged with governance to shape structures, systems, practices, and processes to be flexible enough to accommodate the ever-changing risk landscape and be fit for future. Ultimately, the aim is to receive the relevant assurance across the organization on governance matters within the entire ecosystem.

10 How should the new model be seen against the backdrop of the COVID-19 pandemic and its impact on organizations?

This is an opportune time for the Three Lines Model to launch when you consider how things have changed

around platform, people, and processes. COVID-19 has accelerated the fourth industrial revolution, and it has caused the control environment in organizations to change.

Because of COVID-19, the control environment is no longer just on premises. It has expanded into employee homes. It has expanded into the cloud. The Three Lines Model will allow internal audit to work in collaboration with all other disciplines in the organization to pinpoint and identify these aspects, and to harness the wisdom of those different disciplines to see, anticipate, plan, and mitigate going forward.

ROBERT PEREZ is director, Content Development and Delivery, at The IIA.

This article was reprinted with permission from the October 2020 issue of Internal Auditor magazine, published by The Institute of Internal Auditors, Inc., www.theiia.org.



Kultur spiser strategi til morgenmad – så hvordan reviderer vi sådan et monster?



Christian Barrett, Assi-
stant manager, Deloitte



Jonas Gjørup Larsen,
Director, Deloitte

Indledning

Kultur fylder mere og mere i landskabet, og det ikke altid på en positivt maner. Senest har vi set kulturen få hovedskylden for krænkelser i de politiske partier. Måske er der noget om snakken, måske er der ikke. Det eneste, der er sikkert, er, at det er et uhåndgribeligt begreb, det der kultur, men det har altid været og vil altid være en stor drivkraft i enhver virksomhed. Kultur spiser jo som bekendt strategier til morgenmad.

Det er derfor et varmt emne og har med stor sandsynlighed været på revisionsplanen for flere af de større interne revisionsafdelinger allerede. Der er ingen tvivl om, at der i en virksomhedskultur kan være forankret et større antal operationelle risikodrivere, da kultur i høj grad er bestemmende for medarbejdernes handle og ageren. Kulturen kan medvirke til, om medarbejderne er glade for at gå på arbejde, om de præsterer, og om det er muligt at tiltrække næste generation af talenter. Det er derfor kun naturligt, at der er et ønske om at kunne gøre kultur til noget målbart og mere håndgribeligt – og derved også mere reviderbart.

COVID-19 har belyst kulturen på tværs af virksomheder, da denne nu ikke længere primært er forankret på virksomhedens fysiske lokation. Hvor medarbejdere tidligere hovedsageligt interagerede med hinanden og kunder fra virksomhedens lokation, så sker det nu i højere omfang hvor man kommunikerer digitalt. Det gør kultur til et endnu mere vigtigt fokuspunkt for ledelsen, men på samme tid gør det også kultur til et endnu mere uhåndgribeligt og ikke-målbart begreb.

Vi vil med artiklen forsøge at komme med et oplæg til en praktisk tilgang til kulturrevision samt belyse de udfordringer, der typisk kan opstå i den forbindelse. Det er vigtigt at pointere, at der kan vælges andre tilgange end den, vi har beskrevet. Det vil i høj grad afhænge af, hvilke metoder og hvilken grad af sikkerhed som, det udførende revisionsteam vurderer, er tilstrækkeligt. Den metode, vi fremlægger, er skalerbar og har af Deloitte UK været brugt på små virksomheder med 18 ansatte og op

til større internationale virksomheder med 20.000 ansatte. Det skal dog understreges, at arbejdsomfanget for det udførende revisionsteam vil stige væsentligt i takt med størrelsen på virksomheden, da kultur bæres af alle medarbejdere i en virksomhed.

Det skal indledningsvist pointeres, at det er vores overbevisning, at hvis kulturrevision medtages i revisionsplanen, så bør det tænkes ind som en tilbagevendende begivenhed i årene fremefter, da år et vil fungere som fundatsen. Erfaringer og data fra tidligere revisioner vil kunne bidrage med benchmarks og indsigt, således at den interne revisor kan udpege trends og omtale ændringer i virksomhedens kultur – måske endda forudsige dem, når vi er nået et par år ud i fremtiden. Revisionsrapporterne vil i så fald også udgøre et bedre grundlag for beslutningstagerne. Et andet formål med, at kulturrevisioner skal gøres tilbagevendende, er at sikre, at de kompetencer, som oparbejdes internt i form af empiriindsamling, ikke går tabt. Der vil som beskrevet senere i artiklen være behov for, at den interne revisor sætter sig ind i videnskabelige metoder og empiriindsamling ved at bruge spørgeskema og interview – i virkeligheden en tilgang, der minder mere om antropologisk feltarbejde end revision af finansielle risici. Disse kompetencer kan i mindre udstrækning overføres til andre typer af revisioner inden for ikke-finansielle risici, hvorfor investeringen i kompetenceopbygning går tabt, hvis ikke kulturrevisioner udføres igen.

Scope for revisionen

Den interne revisor bør som led i sin planlægning få klarlagt, hvad kultur er, og hvordan revisor anskuer det. Det er vigtigt at definere dette, dels for at revisionsteamet har en fælles forståelse af begrebet, og dels for at det er transparent for modtageren af revisionsrapporten, hvad der falder ind under kultur.

Edgar H. Schein, som har været en af de tidlige teoretikere indenfor virksomhedskultur, definerer kultur således: *"Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, mens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer."*

Som del af sit arbejde med kultur har Edgar H. Schein udarbejdet en model, hvor kultur opdeles i tre niveauer. **Artefakter** er håndgribelige måder, hvorpå kultur kommer til syne. Det kan f.eks. være dresscode, omgangstonen mellem medarbejdere og udsmykning af kontor. Revisor bør derfor ideelt kunne sætte sig et tilfældigt sted i virksomheden og observere kulturen. **Værdier** er virksomhedens oplyste værdier, fremtidsudsigter og regelsæt for opførsel på arbejdspladsen. Det vil reelt sige, hvordan virksomheder præsenterer sig internt såvel som overfor omverdenen. Den interne revisor vil f.eks. kunne undersøge, hvilke erklærede værdier virksomheden har kommunikeret på sin hjemmeside. Det skal dog bemærkes, at de værdier, virksomheder opfatter sig som værende i besiddelse af, ikke nødvendigvis afspejler de værdier,

som reelt er til stede. **Antagelser** dækker over de grundlæggende antagelser og uskrevne regler, som eksisterer i virksomheden. De er svært observerbare, da ledelse og medarbejdere sjældent er bevidste om dem. Det vil kort sagt blot være normen og den måde, ting bliver udført på, uden at der nødvendigvis behøver blive talt om det. Den interne revisor kan med fordel overveje, om teoretiske modeller fra den akademiske verden kan benyttes til at opdele sine observationer og dermed bedre forklare dem.

Kultur er forskellig fra virksomhed til virksomhed. Det skyldes både bevidste handlinger i form af f.eks. skriftlige værdisæt og code of conduct samt ubevidst i form af den ageren, den måde, ledelse og medarbejdere agerer på. Der er dog ikke et de facto-facit i form af en rigtig eller forkert kultur. Den interne revisor bør derfor i forbindelse med sin planlægning have drøftelser med direktionen og eventuelt bestyrelsen for at klarlægge, hvilken kultur man reelt ønsker i virksomheden. I den forbindelse bør revisor også overveje, om findings og anbefalinger med ratings m.m. udgår fra en kulturrapport, og der blot rapporteres de observationer, som er gjort i forbindelse med revisionen. Revisors valg af en observerende tilgang frem for en kritisk tilgang, giver den interne revisor en større frihed til at rapportere sine observationer, da de ikke kommer til udtryk som værende noget, der er forkert. Det vil således være op til modtageren af revisionsrapporten at vurdere observationer og reaktion. I tilfælde af at der konstateres fejl og mangler ved eksempelvis en whistleblower-ordning, bør det naturligvis rapporteres som en fejl.

Når den interne revisor skal anlægge sit scope, bør det drøftes, hvor dybt der skal graves, og hvor meget sikkerhed der reelt ønskes. Der er et direkte forhold mellem mængden af arbejde, og hvor meget sikkerhed der kan gives. Der kan sagtens udelukkende bruges kvantitativ empiriindsamling i form af et spørgeskema, som udsendes til medarbejdere; det vil dog alt andet lige medføre, at den interne revisor udelukkende kan udtale sig meget overordnet om kulturen i virksomheden. Hvis der ønskes forklaringer på årsager til tendenser, vil det kræve kvalitative metoder i form af f.eks. fokusinterview. Dette vil dog føre til en betydelig øgning af arbejds mængden. Vores anbefaling vil derfor være, at den udførende revisor i planlægningsfasen klarlægger, hvilken måde empiri indsamles på, og tydeligt beskriver, hvorfor denne er valgt.

Det kan yderligere anbefales at overveje, om virksomheden kan opdeles i områder, og at der udelukkende ses på ét område i forbindelse med en revision. Dette vil være ud fra overbevisningen om, at kulturen i en investeringsafdeling er væsentligt anderledes end den i en salgsafdeling. Dernæst er det også sandsynligt, at den kultur, direktionen og bestyrelsen ønsker, kan variere fra afdeling til afdeling.

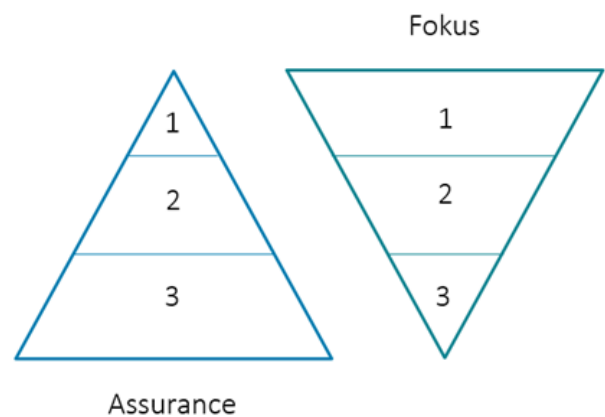
Valg af metode og udførelse

Som nævnt indledningsvist kræver kulturrevision, at den interne revisor genbesøger gamle lærebøger og opfrisker sin viden om empiriindsamling. Grunden er, at kulturrevision i vid udstrækning udføres ved hjælp af spørgeskema

(kvantitativ) samt interview (kvalitativ) empiriindsamling. Det kan kun anbefales at erhverve bogen **”Den skinbarlige virkelighed”** af Ib Andersen, som er en af de mest benyttede bøger om metode i samfundsvidenskaberne. Et afsnit om videnskabelig metode bør sikre, at den interne revisor går struktureret til værks og kan beskrive, hvilke metoder der er benyttet. Alternativt kan det overvejes, om ikke diversiteten i kompetencer på teamet kunne udvides med eksempelvis en humanist med større ekspertise inden for dette felt end os dødelige revisorer.

Den tilgang, som vi vil lægge op til, omfatter brug af spørgeskema, fokusgruppeinterview og eventuelt brug af interview med enkelte medarbejdere. Dette har vi forsøgt at illustrere med en figur.

Vi ser en direkte sammenhæng mellem den grad af sikkerhed (assurance), som kan gives, og hvor bredt kulturrevisionens fokus er. Et bredt fokus som i niveau 1 vil typisk være på virksomhedsplan, men i niveau 3 vil det være på medarbejderniveau.



Niveau 1 afdækkes ved at udsende et spørgeskema. Fokus vil her være bredt og ofte på virksomhedsplan, da spørgsmålene i spørgeskemaet ikke giver mulighed for dialog, og resultaterne vil fungere som indikatorer på eventuelle tendenser. Dette vil alt andet lige medføre en lav grad af sikkerhed, hvis den interne revisor valgte udelukkende at gøre brug af denne metode.

Niveau 2 afdækkes ved fokusgruppeinterview. De tendenser, som er observeret i data fra spørgeskemaet, kan uddybes ved, at en gruppe af medarbejdere bliver interviewet. Det er her muligt for den interne revisor at få uddybende svar og dermed opnå større viden om et forhold og kommer nærmere den underliggende årsag til en tendens.

Niveau 3 afdækkes ved at interviewe medarbejdere. Den interne revisor har på baggrund af data og viden fra niveau 1 og 2 opnået tilstrækkeligt med viden til, at det er relevant at interviewe enkelte medarbejdere om specifikke forhold.

Den interne revisor bør på baggrund af den viden, der er opnået fra interview med enkelte medarbejdere, kunne

udtale sig om, hvorfor tendenserne som er observeret i niveau 1, er opstået, altså hvad den underliggende årsag er.

De forskellige metoder til at indsamle empiri omfatter forhold, som den interne revisor bør være opmærksom på, særligt i forhold til en kulturrevision. En spørgeskemaundersøgelse fungerer godt i forhold til at give overordnede data om en stor population – det kræver dog, at den interne revisor investerer den nødvendige tid i at udforme spørgsmålene. Nedenstående råd bør følges:

- Stil enkle spørgsmål, som er let forståelige. Her bør overvejelser om ordvalg også indgå.
- Spørg kun om én ting ad gangen.
- Stil neutrale spørgsmål, så respondenterne ikke påvirkes.
- Stil genkendelige spørgsmål, og undgå for mange spørgsmål, der er kædet sammen.
- Udfør test inden endelig udsendelse, således at eventuelle misforståelser eller uønsket forståelse af spørgsmål undgås.

Der kan læses mere om spørgeskemaer i hæftet **"Det gode spørgeskema"** fra Danmarks Evalueringsinstitut.

Der findes større virksomheder, hvor der med jævne mellemrum udsendes spørgeskemaer til medarbejderne. I et sådant tilfælde bør den interne revisor overveje, om data fra disse undersøgelser kan bidrage til at afdække de forhold, som ønskes undersøgt. Det bør ligeledes konstant overvejes, om øvrige data som eksempelvis statistik over sygefravær, KPI'er og bonusprogrammer kan benyttes til at understøtte observerede tendenser.

Fokusgruppeinterview bruges sjældent af revisorer, men de fungerer godt i forhold til at indsamle data i en kulturrevision, da det giver mulighed for en åben og afsøgende dialog. Den interne revisor bør være opmærksom på, at der er tale om en kvalitativ metode, og den opnåede viden dermed ikke kan lede til observationer om kulturen som helhed i virksomheden. Den interne revisor bør tilstræbe at skabe et fortroligt rum for fokusgruppen, således at de tør åbne sig og ikke er bange for eventuelle repressalier fra ledelsen. Det er derfor også enormt vigtigt, at der sker en opdeling, således at ledelse og medarbejdere uden ledelsesansvar bliver interviewet særskilt. For større virksomheder kan det overvejes, om fokusgruppen skal bestå af medarbejdere fra forskellige afdelinger. Der stilles altså andre krav til den interne revisor ved et fokusgruppeinterview om kultur i virksomheden end ved det traditionelle interview om en proces. En af måderne, hvorpå den interne revisor kan bidrage til at skabe et fortroligt og trygt rum, er ved at gøre det klart for de interviewede, hvad formålet er med interviewet, regler under interviewet, og hvad resultaterne skal bruges til.

Ved niveau 3 skal der gøres brug af interview. Den interne revisor vil på baggrund af viden fra spørgeskemaet og fokusgruppeinterview kunne undersøge konkrete forhold.

Det kan f.eks. være, at der er formodning om et barsk arbejdsmiljø med mange arbejdstimer og hård tone i salgsafdelingen. Den interne revisor får således mulighed for at undersøge dette forhold nærmere og vil på baggrund af et interview kunne udtale sig om netop dette forhold. Der er i lighed med fokusgruppeinterview tale om en kvalitativ metode, hvorfor der ikke må laves induktive slutninger. Den interne revisor kan derfor ikke udlede, at fordi arbejdsmiljøet er hårdt i salgsafdelingen, så er det også hårdt i økonomiafdelingen. Det kan her vælges, om der skal bruges struktureret interview eller semistruktureret interview. Valget her vil typisk afhænge af, om den interne revisor har mange planlagte interviews, og at en begrænsning i tidsforbrug i så fald taler for et struktureret interview, hvorimod det semistrukturerede interview giver mulighed for en mere fri dialog, men dermed også et større tidsforbrug. Det er uanset valg af metode vigtigt, at den interne revisor bestræber sig på at være neutral og objektiv samt ligesom ved fokusgruppeinterviewet at skabe et fortroligt rum.

På baggrund af de udførte interviews bør den interne revisor kunne udtale sig om årsager til observerede tendenser for virksomheden.

Hvad kan det så bruges til?

Som det indledningsvist blev nævnt, så bør en kulturrevision ikke være en engangshændelse. Grunden er, at den viden, som indsamles, kan benyttes som benchmark til den næste kulturrevision. Det giver den interne revisor mulighed for at se en udvikling og vil ligeledes kunne give beslutningstagere i virksomheden et indblik i, hvordan kulturen ændrer sig. Frekvensen af kulturrevisioner behøver dog ikke være årlig, da en virksomheds kultur ikke ændrer sig fra dag til dag. Der vil kun være større ændringer, hvis der sker væsentlige begivenheder internt såvel som eksternt. Et godt eksempel her vil være COVID-19, der må formodes at have haft en vis indvirkning på måden, hvorpå medarbejdere arbejder og omgås hinanden.

Kulturrevisionen adskiller sig væsentligt fra en typisk operationel revision og har en tilgang, der i større omfang kræver refleksion over data og efterfølgende tilpasning af strategi og scope. Dette bør dog ikke nødvendigvis betyde, at det som emne ikke skal med i revisionsplanen. Vi anbefaler dog, at der indledningsvist foretages grundige overvejelser om allokering af nødvendige ressourcer, hvilken metode der kunne være relevante til at revidere kultur efter i den givne virksomhed, behov for co-sourcing, samt at der er fuld opbakning fra bestyrelsen og revisionskomiteen.

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 bonusvideoinhold 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**

Til- og fravalg af intern revision i danske børsnoterede selskaber



Malthe Riegels, Group
Financial Controller,
ISS Group



Mads Skovgaard Larsen,
Intern Revisor, Topdanmark

Indledning

Udbredelsen af intern revision blandt de største børsnoterede selskaber i Danmark¹ er nærmest ikke-eksisterende. Kun 17% af selskaberne (fem ud af i alt 30) har etableret en intern revisionsfunktion, som opfylder kravene i henhold til Komitéen for god Selskabsledelses *Anbefalinger for god Selskabsledelse*. Det kan undre hvorfor fænomenet ikke er mere udbredt, når antallet af erhvervsskandaler ruller ind over kongeriget i en lind strøm i både private virksomheder og offentlige institutioner. Samtidig viser analyser fra Association of Certified Fraud Examiners' årlige rapporter ("Report to the Nations"), at intern revision, kun overgået af *tips* (eksempelvis en whistleblowerordning), er den mest effektive måde til at opdage besvigelser i virksomheder.

I vores afsluttende speciale på cand.merc.aud.-studiet har vi, via tre forskellige indgangsvinkler, forsøgt at kort-

lægge og analysere os frem til, hvad der kan forklare denne tendens:

1. Hvordan anbefalinger og lovgivning i Danmark, herunder udviklingen af disse gennem de seneste 20 år, er sat sammen;
2. Hvilket mønster tegner der sig blandt de virksomheder, som har valgt at etablere en intern revisionsfunktion; og
3. Hvad siger folk, som professionelt beskæftiger sig med intern revision.

Anbefalinger for god Selskabsledelse og en sammenligning med omkringliggende lande

Anbefalinger for god Selskabsledelse er siden 2001 udgivet i ti forskellige udgaver og har løbende berørt intern revision. Specifikt i forhold til anbefalingerne vedrørende intern revision og revisionsudvalg fra 2001 frem til i dag, har der ikke været bemærkelsesværdig udvikling. Dette som følge af, at den første anbefaling i 2001, om en årlig vurdering af behovet for intern revision, fortsat er inkluderet i anbefalingerne i dag, samt at holdningen til revisionsudvalg og intern revision ikke har ændret sig væsentligt siden opdateringen i 2005. De nuværende anbefalinger indeholder således to anbefalinger vedrørende intern revision og revisionsudvalg; anbefaling 3.4.3 og anbefaling 3.4.5. I forhold til intern revision spiller disse begge en rolle, eftersom selskaberne i LargeCap forventes at forholde sig til disse anbefalinger ved følg eller forklaringsprincippet.

På trods af, at der i anbefalingerne i relation til intern revision ikke er sket en bemærkelsesværdig ændring i de seneste knap 20 år, valgte Komitéen for god Selskabsledelse i juli 2019 at udgive "Vejledning om funktionsbeskrivelse for intern revision" for intern revision i en virksomhed, som ikke opererer inden for de dele af den fi-



følges, og viden herom tilegnes, samt kulturen i det pågældende land kan være anderledes fra koncernen og koncernens oprindelse. Dermed anser vi det som et relevant parameter at se antallet af datterselskaber som en indikation på kompleksitet. Når virksomheders geografiske rækkevidde spredes, bliver afstanden fra bestyrelsen ud til der, hvor aktiviteterne sker helt naturligt længere. Uafhængig intern revision kan dermed anvendes som et redskab fra bestyrelsens side til løbende at få en sikkerhed for, at de risici, virksomheden har identificeret, bliver håndteret på betryggende vis.

Overvejelserne omkring størrelse og kompleksitet som parameter understøttes samtidig af flere af de selskaber, som er inkluderet i analysen. I alt tilkendegiver fem af analysens selskaber, at enten størrelse og/eller kompleksitet er en del af argumentationen for det aktive fravalg af etablering af en intern revisionsfunktion.

Nationalitet som parameter

Bestyrelsens sammensætning har ligeledes vist sig at have en betydning for valget om etablering af intern revision eller ej. Når der refereres til "sammensætning", er der tale om den nationalitet, som er oplyst for medlemmerne i bestyrelserne. Hvis et bestyrelsesmedlem har en anden nationalitet end dansk, vil denne blive benævnt som udlænding. Medlemmernes erhvervs-mæssige baggrund, herunder eventuel erfaring med intern revision, har ikke indgået i kortlægningen, da denne information ikke har været tilgængelig for alle bestyrelsesmedlemmerne.

Den samlede repræsentation af udlændinge udgør lige under en tredjedel af de samlede bestyrelsesmedlemmer for LargeCap-selskaberne. Repræsentationen af udlændinge i revisionsudvalgene er ligeledes på et tilsvarende niveau. Rettes blikket mod de selskaber i LargeCap, som har etableret en intern revisionsfunktion, ser billedet straks anderledes ud. Andelen af udlændinge i bestyrelsen stiger med 33% (svarende til 10 procentpoint). Det samme gør sig gældende for andelen af udlændinge i revisionsudvalgene, som stiger med 75% (svarende til 23 procentpoint) sammenlignet med andelen af udenlandske bestyrelsesmedlemmer i det samlede LargeCap.

	Alle Large-Cap-selskaber	Selskaber med intern revision
Gennemsnitlig repræsentation af udlændinge i bestyrelserne	30%	40%
Gennemsnitlig repræsentation af udlændinge i revisionsudvalgene	31%	54%

Der er således tale om en bemærkelsesværdig forskel, som kan have grund i flere forklaringer. Som beskrevet,

er de selskaber, som har etableret intern revision grundlæggende de største selskaber i LargeCap målt på omsætning og antal koncernselskaber. Det er således rimeligt at have den antagelse, at de omtalte selskaber har den største geografiske spredning af aktiviteter, og dermed i sagens natur det største incitament til at besætte bestyrelsesposterne med udlændinge.

Holdninger til intern revision

For at forstå hvorfor børsnoterede virksomheder i overvejende grad fravælger at etablere en intern revisionsfunktion efter de gældende anbefalinger, har vi diskuteret spørgsmålet med relevante informanter. Informanterne er udvalgt på baggrund af forskellige kriterier og med forskellig indgangsvinkel til intern revision. Således repræsenterer to informanter bestyrelseslokalerne i børsnoterede selskaber. Tre informanter repræsenterer branchen intern revision og de sidste tre informanter er repræsentanter fra henholdsvis aktionærernes side (det vil sige selskabernes ultimative ejere), det lovgivende/rådgivende organ, Komitéen for god Selskabsledelse, samt Foreningen af Interne Revisorer og uddannelsesinstitutionerne.

For den "udførende kategori" har vi talt med tre personer, som alle er ledere i deres respektive afdelinger, heraf to deciderede interne revisionsafdelinger. Den sidste person er leder i sin afdeling, som er denne virksomheds pendant til en intern revisionsfunktion. Yderligere har vi talt med to bestyrelsesmedlemmer, som desuden begge er formænd for revisionsudvalgene i deres respektive selskaber. Baseret på vores samtaler har vi udledt tre centrale temaer, som viste sig som værende omdrejningspunktet i samtalen og argumentationen:

- 1) Værdien af intern revision i praksis: Alle informanter omtaler den model, som anvendes i deres virksomheder, samt hvorfor den er værdiskabende for dem. For at kunne undersøge argumentationen bag ved virksomhedernes beslutning, har det været centralt for os at forstå den praksis, som anvendes og dermed bevæggrundene for beslutningerne.
- 2) Spørgsmålet om uafhængighed: Uafhængighed som begreb er sammen med objektivitet de to centrale begreber i definitionen af intern revision. Begrebet har også vist sig som et centralt tema i vores dataindsamling, hvorfor vi ønsker at analysere på, hvilken betydning begrebet har i virksomhedernes beslutningsproces omkring etablering af intern revision eller ej.
- 3) Kompetencer og kendskab til intern revision: Under arbejdet med kandidatafhandlingen, herunder vores dataindsamling, har vi konstateret, at et gennemgående tema har været, at intern revision er relativt umoden som profession i Danmark. Som følge heraf har vi valgt at analysere, om beslutningstagernes kompetencer og kendskab til intern revision har en betydning for virksomhedernes valg.

Værdien af intern revision i praksis

Analysens første tema har set på, hvordan informanterne hver især anskuer og italesætter begrebet "værdi" ud fra den praksis, som anvendes i hver af de respektive virk-

somheder. Gruppen af informanter, som er inkluderet i analysens første del, er forskellig, idet vi har talt med både praktikere og beslutningstager, som i sagens natur er mere distanceret fra den operationelle drift af virksomhederne sammenlignet med praktikerne, som alle tre er chefer for deres respektive afdelinger.

Revisionscheferne fremhæver værdien i at have en intern revisionsfunktion, som kan give bestyrelsen objektiv og uafhængig sikkerhed for, at de væsentligste risici i koncernen afdækkes, men at det samtidig er muligt at regne sig frem til værdien af en intern revisionsfunktion i en cost/benefit-analyse.

Andetsteds påpeges vigtigheden i at udnytte de spidskompetencer, som er til stede i virksomheden, frem for at skubbe opgaver ned i afdelinger (læs, en intern revisionsfunktion), som ikke har mandatet til at implementere og udføre disse. Omdrejningspunktet her er dermed at kunne være en del af løsningen.

I et bestyrelsesperspektiv er det ligeledes centralt, at den funktion som er med til at finde fejl og mangler, uagtet den organisatoriske placering i virksomheden, samtidig er den funktion, som er frontløbere på at afhjælpe problemet og implementere løsninger, som fungerer for den øvrige del af forretningen. Det er, frem for alt, løsninger som er omdrejningspunktet.

Spørgsmålet om uafhængighed

På spørgsmålet om hvorvidt uafhængighed har en rolle for virksomhedernes valg af etablering af intern revision eller ej, er der ikke overraskende stor variation i svarene. Baseret på tilbagemeldingerne fra de respektive informanter, tegner der sig et tydeligt billede af, at de professionelle interne revisorer har lettere ved at se værdien af arbejdet, som udføres af en uafhængig intern revision. Modellen, som anvendes hos de respektive selskaber, anses således som en styrke, idet der placeres en central vægt på både uafhængighed og objektivitet.



Modsætningsvist er der indikationer på, at den anden del af vores informantgruppe har vanskeligt ved at se, hvordan en egentlig intern revisionsfunktion kan skabe værdi til forretningen. Hos selskaberne, der repræsenteres i dette segment, arbejdes der med modeller, som i praksis er nærtbeslægtede med uafhængige interne revisionsfunktioner, men uden at det sidste led, den organisatoriske uafhængighed, er blevet etableret. Objektiviteten i arbejdet er i denne sammenhæng ligeledes et væsentligt element, men alle virksomhederne mener, at der er etableret tilstrækkelige muligheder for at imødegå risikoen for, at afhængigheden kompromitteres og alle forhold ikke rapporteres til virksomhedens øverste myndighed.

Konkret nævnes det fra et bestyrelsesmedlem, at denne ikke anser det som et centralt parameter, om revisionschefen har reference til selskabets CFO eller revisionsudvalg. Antagelsen er her, at uafhængighedsgraden ikke ændres bemærkelsesværdigt. Samtidig er påstanden, at det i denne virksomhed er mere hensigtsmæssigt, at revisionschefen har reference til selskabets CFO, da det dermed giver bedre mulighed for prioritering af ressourcer.

Argumentet er interessant, idet det står i umiddelbar kontrast til de internationale standarder, som forudsætter, at den interne revision har beføjelser til at fordele ressourcerne, fastsætte hyppigheden, udvælge emner, bestemme arbejdsomfanget og anvende de teknikker, der er nødvendige for at opnå målsætningerne for revisionen og rådgivningen. Det er således ikke CFO'ens ansvar at prioritere ressourcer og indsats, men den interne revisionschef. På den måde sikres de mest optimale forudsætninger for organisatorisk uafhængighed.

Kompetencer og kendskab til intern revision i bestyrelsesudvalg

Det tredje tema havde til formål at undersøge, hvorvidt beslutningstagernes kompetencer og kendskab til intern revision har betydning for den vurdering, og dermed valget som virksomhederne træffer.

Der udbreder sig gennem analysen meget forskellige holdninger til, hvad intern revision er, hvilket vi ud fra et teoretisk standpunkt vælger at anfægte. At intern revision skal ses som et sammenfald med den eksterne revision, som eksplicit står anført i flere årsrapporter blandt de undersøgte selskaber, er helt åbenlyst ikke hensigten med de internationale anbefalinger. Ikke desto mindre har vi konstateret, at der er eksempler på denne misforståelse. Som følge heraf har vi konkluderet, at kendskabet til hvad intern revision er, og den værdi som intern revision kan skabe, er på et relativt umodent stadie. Denne konklusion har ført til en dialog med bestyrelsen for Foreningen af Interne Revisorer og bestyrelsen har på baggrund heraf indledt et samarbejde med CBS's bestyrelsesuddannelse med henblik på at øge kendskabet til intern revision blandt bestyrelsesmedlemmer.

Vi har ligeledes konstateret, at de beslutninger som træffes i virksomhederne for dem, er en simpel øvelse. Dette kan ifølge informanter fra både CBS og Komitéen for god

Selskabsledelse indikere, at det grundlag⁴ som revisionsudvalgene træffer sine beslutninger på, ikke er tilstrækkeligt.

Slutteligt har vi konstateret, at tillid i Danmark tillægges stor betydning, og det kan ikke afvises, at dette har betydning i beslutningsprocessen. Dette anfægtes dog af fagprofessionelle interne revisorer, som ikke mener, at tillid bør tillægges betydning i et governance-perspektiv.



Afslutning

De fund, som vores redegørelse, kortlægning og analyse har givet anledning til, vidner om en branche/profession, som har et uforløst potentiale. Både hvad angår forståelsen for den mulige værditilførsel som intern revision ved korrekt anvendelse kan give både til aktionærer, bestyrelser og organisationer. Men også i forhold til at rykke den generelle forståelse, som hersker i Danmark, som har været præget af en unik "dansk model", når det kommer til intern revision.

Med afsæt i både de muligheder og udfordringer vi igennem vores afhandling har skitseret, samt det billede der for nuværende tegner sig for selskaberne i LargeCap baseret på vores kortlægning og analytiske fund, opstiller vi afslutningsvist i vores diskussion to konkrete forslag til, hvordan udbredelsen af intern revision i Danmark kan styrkes. Anbefalingerne er tiltænkt det lovgivende organ Erhvervsstyrelsen og Komitéen for god Selskabsledelse.

Vi stiller forslag om at ændre formuleringen i punkt 3.4.5 i Anbefalinger for god Selskabsledelse. Den nuværende anbefaling lyder: "Det anbefales, at revisionsudvalget årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald fremkommer med kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget". Ændringen bør formuleres således, at virksomhederne skal beskrive argumentationen for ikke at have etableret en intern revisionsfunktion. Herunder er vores forslag til en opdateret anbefaling 3.4.5:

>> Det anbefales, at virksomheder der ikke har en separat intern revisionsfunktion, årligt evaluerer behovet for en sådan funktion og forklarer begrundelserne bag beslutningen. Virksomheder der har en separat intern revisionsfunktion, skal fremkomme med kommissorium og anbefalinger om udvæl-

gelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget.

Vi stiller forslag om at ændre formuleringen i Revisorlovens §31. Den nuværende lovtekst lyder: "[...] Mindst 1 medlem skal have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision". Ændringen bør formuleres således, at mindst ét medlem skal have kvalifikationer inden for både regnskabsvæsen og revision. Vores forslag til ny lovtekst i Revisorlovens §31 lyder således:

>> Virksomheder af interesse for offentligheden skal etablere et revisionsudvalg, jf. dog stk. 5, 6, 8 og 9. Udvalget udgøres af medlemmer af virksomhedens bestyrelse, der ikke samtidig indgår i virksomhedens direktion, eller tilsynsråd eller af personer, der er valgt på virksomhedens generalforsamling eller tilsvarende organ som medlem af udvalget. Flertallet af udvalgets medlemmer, herunder formanden, skal være uafhængige, medmindre udvalget alene udgøres af medlemmer af virksomhedens bestyrelse eller tilsynsråd. Mindst 1 medlem skal have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen og revision. Udvalgets medlemmer skal samlet set have kompetencer af relevans for virksomhedens sektor.

Komitéen for God Selskabsledelse har den 1. juli 2020 offentliggjort et udkast til reviderede Anbefalinger for god Selskabsledelse. Det noteres, at der ikke er foretaget bemærkelsesværdig revision af forholdene omkring intern revision, bestyrelsens kompetencer eller revisionsudvalg.

På trods af det, er det fortsat vores anbefaling, at disse to ændringer gennemføres, idet det er vores vurdering, at de vil være til gavn for såvel de enkelte virksomheder som for intern revision som profession.

Noter

¹ Selskaber placeret i aktieindekset OMX Nasdaq Nordic (København) LargeCap-indeks pr. 5. juli 2019, rensat for virksomheder i den finansielle sektor (banker, pensions- og forsikringsselskaber) som er underlagt særlovgivning.

² Begrebet "den danske model" anvendes typisk om intern revision, som udfører finansiell revision og påtegner årsregnskabet i finansielle institutioner.

³ Baseret på egen analyse.

⁴ Et, til anledningen, sammensat begreb, som består af henholdsvis medlemmernes kendskab til og erfaring med intern revision, samt teoretisk ballast.

The Digitally Transformed Enterprise



By Christine Janesko

As organizations adapt to new ways of doing business, internal audit must expand its understanding of data and technology risk.

Early every organization — from multinational corporations to small, brick-and-mortar enterprises — is in some stage of digital transformation, but just where businesses are along the technology spectrum varies significantly. What is clear is that the challenges and complexities behind getting it right are daunting, especially for internal audit functions that must provide assurance over digital transformation while relying on traditional processes.

“At San Francisco Bay-area companies, you probably see a lot more chief audit executives being successful with data and data analytics,” says Tom Rudenko, head of audit at Yelp. “I think it’s just the nature of our companies — you have to adopt their methods, adopt their tools, because if you don’t, you’re going to become obsolete very, very fast. Whereas in the more traditional companies that are not in technology, it’s more of a struggle to get to that point.”

Whatever stage organizations find themselves, digital transformation is ultimately about data — how businesses present data to customers; how they use and manage customer data; and how they aggregate and analyze business data to increase efficiency, accuracy, profit, and speed. The technology used to parse or deliver this data encompasses cloud computing, data analytics and data mining, robotic process automation (RPA), and artificial intelligence.

Chief audit executives (CAEs) must be aware of the strategic risks associated with embracing or neglecting data and new technology, and they must understand its inherent ability to disrupt business plans and models. Indeed,

CAEs rank data and new technology risk as likely to grow markedly in relevance over the next five years, according to The IIA’s OnRisk 2020 report.



“Everything that Yelp internal audit is doing is geared toward becoming a more data-driven internal audit function.”

—Tom Rudenko, head of audit, Yelp

Still, acknowledging the risk does not always translate into its successful management.

Despite recognizing that this risk is likely to grow in relevance, CAEs give themselves and their organizations low marks in relation to their personal knowledge of data and new technology risk and their organizations’ ability to manage it, the report notes.

Many factors affect just how invested organizations are in technology, such as whether they developed before the computer age or were “born digital.” Either way, organizations that embrace the use of data and new technology have enjoyed a decided advantage in connecting with customers, coordinating with new digital platforms, or shifting to remote operations during the pandemic (see “COVID-19 Accelerates Need for Digitization” on page 27). But it is not too late. Organizations that accelerate their digital transformation can still reap the benefits moving forward — and internal auditors can provide valuable assistance along the way.

DIGITAL MATURITY

Part of the reason some companies are further behind than others when it comes to adopting technology and data processes has to do with culture. Dominique Vincenti, who serves as global head of Internal Audit and CAE for Uber, likes to use the generational term *digital native* to describe organizations that were “born” using and manipulating technology and data — such as Uber and Yelp.

Vincenti explains that older industries and those that are not inherently digital are facing some of the same challenges Baby Boomers and Generation X have faced in comparison to digital-native Millennials and Generation Z. “Those who’ve been operating in industries where data and technology is not at the heart of the business model, [but are] ‘going there because we have to’ — they’ve found themselves in that non-digital-native situation, and it’s probably more uncomfortable,” Vincenti says.

For Rudenko, there are pros and cons to working with digitally savvy companies like Uber and Yelp, but one clear advantage is that they are naturally faster at adopting and using technology to solve problems. “The tech companies are not as mature, and they might not have those best practices, but they are very nimble and move fast, and you’re not weighed down by decades of legacy systems, people, and processes,” he says.

Larger, older organizations may have more mature, formal processes, which can be a good thing, Rudenko says. On the other hand, they are also

more likely to have bureaucratic processes or silo mentalities where people are reluctant or unable to share information or effectively collaborate across business units. “In my experience with more mature companies, navigating

48% of IT decision-makers say their organization has already adopted a **digital-first** strategy, while 26% were in the development stage of becoming a digital business, according to a 2019 IDG survey.

COVID-19 ACCELERATES NEED FOR DIGITIZATION

The COVID-19 pandemic has had an economic impact on organizations worldwide. Businesses that were already technology- and data-driven have had an advantage, even in challenging sectors. Organizations that were already comfortable with “virtualization” tools and working with digital data were able to more easily transition to setting up remote workforces and processes, connecting with customers, and delivering some services online.

For instance, while Uber has definitely lost revenue from the slowing of its ride-sharing services, the company’s Uber Eats division was ready to ramp up to meet the growing demand for food deliveries and groceries. Meanwhile, in April, the company launched Uber Direct and Uber Connects – pilot projects involving the delivery of other types of goods, such as over-the-counter medications and packages to loved ones. “We were already using the technology platforms, so it’s really adapting the technology platform to embrace the new activities,” Vincenti explains.

The pandemic has also pushed customers and businesses alike into developing new behaviors and habits. Telemedicine, previously slow to catch on as a viable alternative to office visits, is becoming more mainstream. For example, telehealth provider Carenet Health reported an 80% spike in telehealth visits during the first weeks of the pandemic. Other examples include transportation and logistics companies switching to “contactless” paperwork and internal auditors using drones and security cameras to conduct inventory audits, according to an April 2020 *Wall Street Journal* article. And a recent PYMNTS.com study on U.S. attitudes and consumer behavior during the pandemic shows that for as many as 23% of respondents, the shift to more online working, shopping, and meal ordering may be a permanent one.

As a result of these societal shifts, digital transformation is now even more urgent than before, Vincenti says. “If people needed a reminder to accelerate the process, I think that reminder is loud and clear.”

through the organization and just getting access to the data can be a time-consuming and difficult process,” he says. “By the time you were able to analyze it, it was already kind of old news.”

Regardless of their organization’s level of digital maturity, Vincenti says CAEs looking for a better grasp of data and new technology risk need to understand how their organization is approaching the risk strategically. As with any risk assessment, auditors must know what they’re dealing with. They need to consider how important data and new technology are to the organization’s evolving busi-

ness model and where their organization is with respect to digital transformation.

Vinenti suggests CAEs ask themselves: “Is data and new technology becoming a core enabling function? Or is it just sitting on the side as technology has been for many, many years, and is just a way of making things a little bit more efficient — not necessarily an enabler of business but just a support of business?”

A NEW WAY OF THINKING

While every industry is different, Vincenti says it is important to consider competitors: "Are we at odds with how literally the world is evolving, and can we become the next Kodak or Blockbuster in our industry? If auditors determine that digital transformation is now embedded in their business model — fundamentally, how business is now done — then the audit function must change its approach, as well," Vincenti says.

Although internal auditors may have had a strong grasp of previous business processes, she adds, they need to realize fundamentally that today's



"When you are in a data- and new technology-driven company, all risks are under the umbrella of data and new technology. It becomes the mother of all things." — Dominique Vincenti, global head of Internal Audit and chief audit executive, Uber

business is done primarily with data and technology. They must understand the new business world as well as they grasped the former, less digitally based one.

Vincenti says CAEs also need to recognize that data, along with money and people, is a fundamental asset in this new way of doing business, whereas technology is just the means to use the data. "What I've told my team and what I'm trying to tell people is that before understanding technology, do you understand data like you understand dollars? Because this is the raw material."

BUILDING TRUST WITH SMALL STEPS

While understanding data and technology is important, it can take time for internal audit to become a trusted resource on data and technology risk if this is not already part of the organization's culture. Rudenko recommends that internal audit build trust with easy wins using data analytics within the audit function. Although most organizations have all but eliminated travel in the current environment, one of the easiest places to piece together early wins is with travel and expense reporting. As an area at high risk for fraud and one that likely is already part of a reporting system, he says, it can be a good candidate for adaptation to an automated system.

"You can extract the data out of that system and run it through a series of data-driven tests," Rudenko says. "Run those tests a couple of times, get the process stabilized, and hand that back to the business. They usually

love it, and they're very happy for something that helps them manage their expenses."

Both Rudenko and Vincenti agree that relationships are crucial. "You need to have very robust relationships with the tech and data science communities of your company," Vincenti says. "And one of the reasons is to leverage the systems and technologies that are already in place so that there are economies of scale."

Vincenti asks, for example, why the audit function would consider buying RPA licenses if a privileged RPA vendor relationship and license agreement have already been established elsewhere in the organization. Understanding what technology is available and "piggybacking" wherever possible is key, she says. (See "Building Technology Into the Audit Process" on page 29.)

According to Rudenko, once internal audit can demonstrate the efficacy of using data analytics tools, the payoff in trust can be great. "You get a trophy, and you put it on the shelf," he says. "And you start to build your brand inside the organization, and people start to see the value that you're bringing back to the company."

Management at Yelp sees internal audit as an important part of the company's strategic planning, rather than as an interloper. Rudenko and his team are consulted for advice on website development, data pipelines, reporting dashboards, and more. "They want our insight," he says. "They want our knowledge of risks and controls."

THE RIGHT TEAM

Building competencies within the internal audit team is also important if the audit function intends to become more technically savvy, but that can take time. According to Rudenko, it is unrealistic to expect everyone on the team to be experts in data analytics, coding, and internal audit because such employees are considered "unicorns" — hard to find even in Silicon Valley.

At Yelp, Rudenko aims for at least half of the internal audit team to be technically savvy, but he also focuses on people who are a good cultural fit for the company. To do this, he invites people from around the organization to participate in interviews for internal audit positions. Getting buy-in from people who will be working with his auditors helps promote teamwork and trust, Rudenko explains.

"In the end, it's about building relationships," he says. "That's really what this all comes down to, but that doesn't happen overnight."

At Uber, Vincenti says she has strong technology audit muscle on her team. "One of my directors is the technolo-

38% of participants in a May 2020 IIA webinar on technology said they were “somewhere in the middle” of the process of implementing data analytics into their internal audit function.

BUILDING TECHNOLOGY INTO THE AUDIT PROCESS

In a May 2020 IIA webinar titled “Utilizing Technology to Advance Internal Audit and Stay Relevant in a New Risk Environment,” presenters Scott Madenburg, director of Solutions Advisory Services, Audit-Board, and Eric Groen, managing director, Protiviti, provided examples of ways analytics technology can be used for reporting and planning:

- » Root cause investigation.
- » Real-time exception management (continuous risk management).

- » Risk quantification.
- » Control simulation.
- » Predictive risk identification.
- » Risk profiling.
- » Test data simulation.
- » Statistical sampling.
- » Continuous controls monitoring.
- » Identification of fraud indicators.

A key takeaway from the webinar is that internal audit functions looking to incorporate data processes into their own work may not have to reinvent the wheel. There

may already be technology tools, data, and people (such as business analysts) that CAEs can leverage to start incorporating data analytics testing and processes into internal audit engagements. CAEs might also consider forming a specialized committee that includes participants from IT, management, and elsewhere to determine how data analytics could be incorporated into and benefit current business practices.

gy specialist, and he is our point-of-contact with the [chief technology officer] of the company,” she says. “On a daily basis, we’re touching base with the engineering teams.”

Vincenti describes her team of auditors as “specialized generalists.” In other words, while everyone has broad, general knowledge, they each have deep knowledge of one or two specialized areas relevant to Uber’s business model. In addition, the audit activity has its own data science team. While the data scientists understand internal audit enough to work well with the auditors, they are the only true data specialists on the team.

THE DIGITAL-FIRST IMPERATIVE

Vincenti points out that, ultimately, analyzing data is not a new concept for internal audit. The difference is that the tools and the focus have changed. And internal auditors, like the organizations they serve, need to adopt a digital-first mindset.

“The challenge today is to bring data and technology at the core of everything,” Vincenti says. “So today the core is the internal auditor, and the data analytics and technology are on the side — we need to turn the model upside down. We need to put technology in the middle and the internal auditors around to leverage it and add value.”

Christine Janesko is a content developer and writer, Standards and Professional Knowledge, at The IIA.

This article is based on Data and New Technology Risk, a Knowledge Brief available exclusively to IIA Audit Executive Center members.

This article was reprinted with permission from the August 2020 issue of Internal Auditor magazine, published by The Institute of Internal Auditors, Inc., www.theiia.org.

Internal auditors, like the organizations they serve, need a digital-first mindset.



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

Værdiskabelse ved anvendelse af IPPF



Peter Dalgaard Villumsen, Intern revisor, Danmarks Nationalbank

Indledning

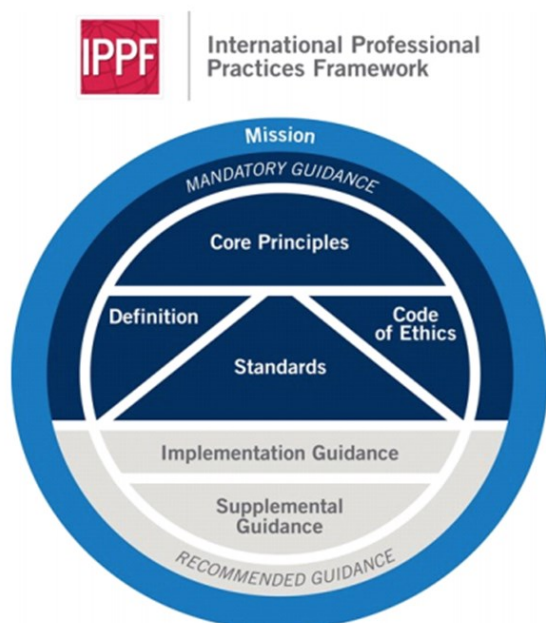
Denne artikel tager udgangspunkt i min kandidatafhandling omkring værdiskabelse ved anvendelse af IPPF i interne revisionsafdelinger. Med undertitlen "En case undersøgelse på tværs af tre store danske banker".

IPPF er forkortelsen for "The International Professional Practices Framework", som er udgivet af IIA. IPPF omfatter syv elementer (se **Figur 1** herunder).

Jeg undersøgte i afhandlingen nedenstående problemformulering:

Finansielle institutter er i Danmark underlagt eksterne krav til etablering af en intern revisionsafdeling. Hvordan

Figur 1. IIA's International Professional Practices Framework



skaber anvendelsen af IIA-standarderne værdi for organisationen, og hvorledes anvendes disse i interne revisionsafdelinger i danske banker.

Jeg undersøgte indledningsvist, hvilke krav der stilles til interne revisionsafdelinger og tilrettelæggelsen af arbejdet heri. Dette indebærer både krav fra national lovgivning som revisionsbekendtgørelsens §18-24, samt krav fra IIA i form af IPPF. Der er for de tre banker ikke et lovmæssigt krav om at arbejde efter IIA standarderne, så hvorfor gøre sig den ulemphed?

Jeg indhentede information via interviews med enten revisionschefen eller nøglepersoner inden for kvalitetssikring fra de respektive revisionsafdelinger. Respondenterne svarer alle, at IIA standarderne (IPPF) anvendes på grund af deres internationale anerkendelse, og rent praktisk for at have noget at benchmarke sig op imod.

Efter at have klarlagt hvilke krav der stilles til de interne revisionsafdelinger undersøgte jeg, hvordan efterlevelsen af kravene er implementeret, hovedsageligt for IPPF standarderne.

Metode og diskussion

Jeg sammenholdt igennem afhandlingen konstant resultater fra en bank med de øvrige to banker. Denne metode betyder, at der løbende skabes overblik over ligheder og forskelle, som kan analyseres og fortolkes. Ved sammenligning af resultaterne fra interviews omkring *Attribute* standarderne findes det at der generelt er stor sammenlignelighed mellem de tre banker. Herunder er de vigtigste delkonklusioner:

- De tre banker har alle en veldefineret funktionsbeskrivelse, som redegør for anvendelsen af IPPF.
- Alle bankers revisionschef er organisatorisk uafhængigt placeret med direkte adgang til bestyrelsen.
- Der er i mere eller mindre defineret grad en procedure for sikring af rette kompetencer, herunder kan nævnes kompetence-score på ansatte til allokering af ressourcer til opgaver og kvalitetssikringsafdeling.
- For standard 1300 var de tre banker på bølgelængde omkring af få foretaget et eksternt review hvert 5. år. Den interne self-assessment derimod, blev et sted udført af revisionschefen selv, et andet sted af en gruppe interne revisorer og ligeledes var der forskel på hvor ofte dette blev udført. En bank udførte det kvartalsvist og en anden årligt. Det er ydermere fundet, at ingen af de tre banker erklærer sig om efterlevelse af IPPF som standard 1300 ellers tillader hvis blot resultaterne fra den interne og eksterne vurdering understøtter det. Det undrede mig, og jeg spurgte ind til det. Respondenterne angav, at der i Danmark ikke er tradition for det, samt at de ikke mente der er et oplagt sted at give denne erklæring. Kan det virkelig passe, at vi ikke skal erklære vores efterlevelse af IPPF, eksempelvis i årsregnskabet?

En konklusion der gør sig gældende for ovenstående afsnit om *Attribute* standarderne såvel som for nedenstående

de afsnit om *Performance* standarderne er, at som konsekvens af ordlyden i de obligatoriske standarder, så kan der for organisationernes behov og modenhed tilsyneladende være store forskelle på, hvordan man efterlever IPPF standarderne. I afhandlingen konkluderes det at være en direkte effekt af den til tider brede formulering i standarderne, der tillader forskellige fortolkninger. Ikke dermed sagt at det er nødvendigt med en præcisering, for det vil ikke være hensigtsmæssigt i alle tilfælde, men mere endnu en stadfæstelse af, at det endnu og fremadrettet er vigtigt konstant at søge sparring og inspiration uden for egen afdeling.

Samme detaljerede undersøgelse og sammenligning er i afhandlingen foretaget for *Performance* standarderne. Her er det fundet, at alle tre banker har implementeret standarderne på tilfredsstillende vis. Nedenfor er en liste med undersøgelsens resultater:

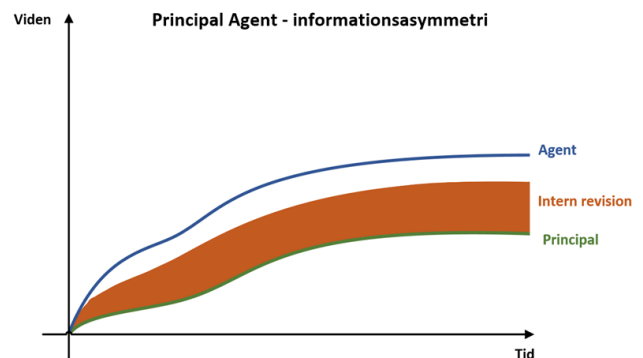
- De tre banker har forskellige måder at indhente information til kommende revisionsplan, nogle afholder bl.a. møder med forretningsenhederne, hvorimod én af bankerne udelukkende baserer sig på egen risikovurdering af organisationen.
- Arbejdet med på en systematisk og disciplineret måde at kunne bidrage til forbedring af organisationens governance, risikostyring og kontrolprocesser er på tværs af de tre banker baseret på en detaljeret risikovurdering, inden opgaver påbegyndes.
- Kvalitetssikringen differentierer sig på tværs af de tre banker fra formaliserede og systemunderstøttede krav til mere subjektiv QA proces som er personafhængig.
- Kommunikationen af det udførte arbejde er på tværs af de tre banker tilrettelagt således, at de rette stakeholders får besked omkring revisionens resultat. Ydermere er der procedure for at indhente feedback, som de interne revisionsafdelinger kan bruge til at blive endnu bedre.
- Generelt stærke procedurer for opfølgning på anbefalinger også for dem der måtte være accepteret af ledelsen. Her er det fundet, at en enkelt af bankerne ikke tillader "ledelsens accept af risiko" grundet forretningens manglende modenhedsniveau til at kunne vurdere konsekvenserne herved. En tilgang der kan overvejes for at sikre stillingtagen til alle risici.

Anden del af analysen undersøgte, hvad den interne revisions professionelle forpligtelser består af, og hvordan den interne revision skal organiseres for at kunne udfylde denne forpligtelse. Spørgsmålet omkring hvorvidt den organisatoriske placering er afgørende, bygger på en antagelse om, at dette er tilfældet. Analysen undersøgte derfor, hvorvidt denne antagelse kan bekræftes, men hvad er den professionelle forpligtelse så?

Gennemgang af teori og krav fra lovgivning og IPPF resultater i følgende fire ufravigelige egenskaber for en intern revisor: Krav om god revisor skik, uafhængighed, IIA Code of Ethics og IIA's The definition af at "*Internal auditing is... designed to add value and... improve the effectiveness of risk management, control and governance*

processes". Det konkluderes i afhandlingens anden analyse at være den interne revisions professionelle forpligtelser.

Diskussionen inddrager "principal agent" teorien, og hvordan intern revision kan være med til at fjerne eller minere den informationsasymmetri, der er mellem en principal og en agent eller en direktion og en forretningsenhed. Jeg har udarbejdet nedenstående figur for at illustrere informationsasymmetrien som intern revision er med til at mindske:



Diskussionen konkluderer, at for at kunne udføre denne opgave og efterleve sine professionelle forpligtelser, så skal den interne revision organisatorisk være placeret på en sådan måde, at en velinformeret tredjemand vil kunne stole på informationerne den interne revision måtte rapportere. Her bringes Three lines of defense modellen i spil for at stedfæste selv samme konklusion.

Tilbage til problemformuleringen analyseres og diskuteres det i afhandlingens sidste kapitel, hvordan den interne revision kan skabe værdi for dens organisation ved anvendelse af IIA's IPPF.

IIA's definition bringes i spil for at redegøre for hvilken værdi det er der skal skabes. Definitionen angiver at "*Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.*"

Ovenstående markeringer konstateres at være sigende for den værdiskabelse, man kan forvente sig af interne revision. For at kunne nærme sig dette, er det for den interne revision nødvendigt at forholde sig uafhængig i organisationen jf. ovenfor. Som vi ved fra tidligere, er ikke alle implementeringer af IPPF på tværs af de tre case banker ens. Enkelte steder kan man sige de er langt fra hinanden. Men er dette så et argument for, at man i den bank har implementere IPPF uhensigtsmæssigt og ikke kan skabe værdi? Nej, slet ikke. Det et tegn på, at implementeringen af bredt formulerede standarder er afhængig af den person, der bliver sat til at implementere. Det betyder også, at en implementering ikke kan ses som det

endegyldig svar for alle interne revisioner. Vores organisationer er forskellige og ligeledes er vores interne revisionsafdelinger. Jeg konkluderer endeligt, at IPPF for de tre banker har bygget fundamentet for og bidraget til, at de har kunne skabe værdi for deres organisationer, fordi de interne revisionsydelser har være designet til at skabe værdi for forretningen og hjælpe organisationen med at nå sine mål. Det kan de gøre, fordi de arbejder systematiseret og disciplineret med risikostyring, kontroller og governance processer.

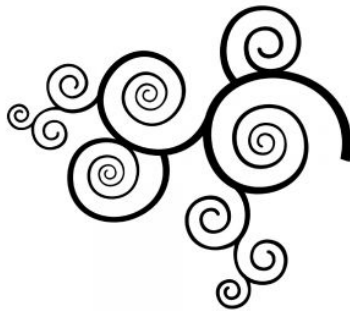
IPPF skaber værdi fordi det sætter rammerne for Intern revision, men kunne man skabe den samme værdi uden eller ved hjælp af et alternativ? Ja måske, men det er ikke sikkert...

I perspektivering i afhandlingen fremhævede jeg, at der tillige kunne være grundlag for at undersøge, hvordan implementeringen af intern revision og IPPF er i ikke-finansielle virksomheder. Hvordan er uafhængigheden

sikret i disse virksomheder? Dertil er der en fortsat undren over, at intern revision tilsyneladende er tilbageholdende med at tilkendegive sin efterlevelse af IPPF internt i organisationerne såvel som offentligt. Er der ulemper eller kun fordele ved en sådan promovning? Nærmere undersøgelse af dette kunne også skabe værdi for intern revision.

Afslutning

Jeg håber, at jeg med denne artikel har vagt din interesse omkring IPPF. Min erfaring fra mit arbejde i Nationalbanken og fra undersøgelsen i forbindelse med kandidatafhandlingen er, at rammeværket IPPF skaber værdi. Du finder det på <https://global.theiia.org/>. Min kandidatafhandling omfattede primært standarderne, men de øvrige dele kan også med fordel anvendes. Som eksempel kan "Code of Ethics" anvendes som grundlag for etiske regler i revisionsafdelingen, og de supplerende retningslinjer favner bredt og kan give inspiration lige fra udarbejdelse af en funktionsbeskrivelse til revision af big data, databeskyttelse etc.



Nye medlemmer

Nye medlemmer i IIA fra 8.9.2020 – 3.12.2020

ATP

Mie Pedersen

BEC

Flemming Lundgren

Carlsberg Breweries

Alena Barkova

Danmarks Nationalbank

Dorte Lundgaard

Deloitte

Henrik Wellejus

Den Jyske Sparekasse

Anita Nielsen

Energinet

Kiruba Ulaganathan

Fynske Bank

Alex Nyholm

JN Data

Pia Strehmel

Jan Kaarup Johansen

Hanne M. Hansen

LEO Pharma

Signe Fie Kristensen

PwC

Lars Vagner Hansen

Heidi Brander

Christian Fredensborg Jakobsen

Solar

Lisa Maria Groenewegen

Spar Nord

Kristian Sand Jørgensen

Udenrigsministeriet

Majbrit Holm Jakobsen

Uddannelsesaktiviteter

Er du opdateret på IIAs kursusudbud? Som altid findes datoer og emner for gå-hjem møder, kurser og konferencer på foreningens hjemmeside www.ia.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

06.05.2021: Kursus for Forsikringsrevisorer

18.05.2021 - 19.05.2021: IIA Årsmøde i Kolding

”Bagsmækken”

Foreningens adresse

Foreningen af Interne Revisorer (IIA)
Intern revision
Nykredit
Kalvebod Brygge 1-3
1780 København V

CVR nr. 73954215

Indmeldelse i foreningen

Indmeldelse i foreningen foretages på www.ii.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, Chefkonsulent - Intern Revisor, CIA, Forsvarsministeriets Interne Revision
☎ 31 18 38 01 ✉ fir-hnh@mil.dk

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
Vibeke Arnholst
Nordea
☎ 55 47 81 81 ✉ vibeke.arnholst@nordea.com

Bestyrelsesmedlemmer

Nordisk Revisionschef, CIA, CISA
Birgitte Rousing Svenningsen
BNP Paribas Personal Finance
☎ 36 39 52 61 ✉ bisv@bnpparibas-pf.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

Intern Revisionschef
Mette Andersen
Lån & Spar Bank
☎ 33 78 21 66 ✉ meta@lsb.dk