

INFO

Foreningen af Interne Revisorer

Nummer 77 | April 2021 | 26. årgang

**Præsentation af bestyrelsen
i Foreningen af Interne Revi-
sorer**

**Sorte svaner og ukendte
ukendte**

Finanstilsynets strategi 2025

Læs om det kommende arbejde
mod en robust og ordentlig sektor

Hvad er SAFe ?

Bliv klogere på Scaled Agile
Framework

Conduct Risk



Disclosureforordning



Rapportering

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

Næste nummer

INFO 78 udkommer i september 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 redaktionen	4
Præsentation af bestyrelsen i Foreningen af Interne Revisorer	5
Kort eller lang rapportering?	10
Præsentationer med power og pointe	13
Sorte svaner og ukendte ukendte	18
Hvad er SAFe?	22
Finanstilsynets strategi 2025 - fra "berettiget tillid og velfungerende markeder" til "robust og ordentlig finansiel sektor"	25
License to misbehave or blowing the whistle – what the auditor needs to know about conduct risk	28
Disclosuresforordningen – nye oplysningsforpligtelser om miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold (ESG)	34
Nye medlemmer	37
Bagsmækken	38

Nyt fra bestyrelsen

Referater fra bestyrelsesmøder lægges på foreningens hjemmeside umiddelbart efter mødernes afholdelse. Du kan her løbende holde dig opdateret på bestyrelsens arbejde på hjemmesiden under "Nyheder".

www.iia.dk

Leder



Birgitte Rousing Svenningsen, Nordisk Revisionschef, CIA, CISA, BNP Paribas Personal Finance

Vi har rundet et-årsdagen for COVID19. Det har været et år, som har lært os mange nye ord, men også et år, som har vendt op og ned på de fleste menneskers tilværelse. COVID19 har lært os, at det ikke er alting, som er forudsigeligt.

Vi har fået mulighed for at tage en dag på "kontoret" i joggingtøj og med benene oppe på bordet og filosofere over tingenes tilstand. Med meget få undtagelser har folk hurtigt vænnet sig til de nye arbejdsmetoder. Der er kommet mange nye ideer på bordet. Selv personer, som vi ikke forventede kunne tænke ud af boksen, har bidraget med ideer om nye arbejdsmetoder. Teknologisk er vi alle sammen blevet vænnet til digitale møder og vi har taget et teknologisk spring, som uden COVID ville have taget flere år at nå.

Fra det filosofiske hjørne, med eller uden benene oppe på bordet, kan man spørge sig selv, om vi også har forbedret vores evner som revisorer? Er der nogle af de generelle ting, som vi har lært, som også er noget, vi kan bruge til at forbedre kvaliteten af vores revisionsarbejde?

Værktøjskassen

Nogle af os har fået et nyt værktøj i værktøjskassen – digitale møder. Andre havde det i værktøjskassen i forvejen, men fælles for os alle er, at vi alle har været tvunget til at anvende digitale møder, og det er ikke så ringe endda. For eksempel, synes jeg, at det er en fordel at lave vugge-til-grav gennemgange via digitale møder. Det giver en mulighed for hurtigt og nemt at dokumentere gennemgangen via skærmpoint. Så hvor jeg i begyndelsen af COVID19 troede, at det sværeste ville blive at gennemføre vugge-til-grav tests fra mit hjemmekontor, har jeg fundet ud af, at det i stedet er en fordel. Eksemplet illustrerer, hvor overraskende resultatet kan være, hvis man bliver tvunget ud i at tænke i alternative baner.

Spørgsmålet er om de andre værktøjer, vi har i vores værktøjskasse også kan anvendes på en hel anden og lang mere hensigtsmæssig måde, hvis vi bare starter med at tænke alternativt. Det må være op til den enkelte at tænke alternativt. Dette nummer af INFO bringer artiklerne "Lang eller kort rapportering", "Præsentationer med power og pointe" og "Hvad er SAFE?", som kan være med til at sætte tankerne i gang.

Revisionsmetoder

Helt grundlæggende bygger revisionsfaget på logiske sammenhænge og dermed også på, at alting er forudsigeligt – altså at alting opfører sig på en logisk og forudsigelig måde. Det være sig når vi udregner revisionsrisikoen på baggrund af produktet af den iboende risiko, kontrolrisikoen og opdagelsesrisikoen, eller når vi på baggrund af resultatet af en stikprøvegennemgang, udtaler os om hele populationen. Igen vil vi måske her komme med nye og overraskende opdagelser, hvis vi bliver tvunget til at vende alting på hovedet og tænke ud af boksen.

Som inspiration til disse tanker har vi fået katastrofehistoriker Rasmus Dahlberg til at skrive om "Sorte svaner og ukendte ukendte". Han sætter ord på, hvad det kræver at manøvrere i en kompleks og uforudsigelig verden samt vigtigheden i at forstå baggrunden for de modeller og kort, som vi anvender hertil.

Mange revisorer vil nok påstå, at vi som revisorer allerede inden for de sidste år har udviklet vores revisionsmetoder betydeligt, idet de er blevet mere digitaliseret. Dataanalyse er blevet det nye "black", men hvis vi igen lærer os tilbage til det filosofiske hjørne, hvad er der så egentligt sket? Gør vi mere end bare tale om det? Anvender vi dataanalyse, hvor det virkeligt giver mening? Mit indtryk, at det er meget forskelligt, hvor langt de enkelte revisionsafdelinger er nået på vejen til at anvende dataanalyse på en effektivt måde. Mit indtryk er dog også, at ingen af os endnu har gjort et "COVID19" spring, når det gælder dataanalyse. Her er der stadig brug for, at vi ikke kun tænker ud af boksen, men at vi også vender hele verdenen om og tænker på alternative muligheder. Gør vi ikke det, taler vi stadig om fem år om dataanalyse som det fremtidige svar på alting.

Så min opfordring til jer alle er at bruge noget tid i hjemmekontoret, på kontoret (når det forhåbentligt snart bliver tilgængeligt igen) eller i haven på at tænke alternative løsninger. Tænk ud over det forudsigeligt og bevis, at det er en skrøne, at revisorer er det kedeligste folkefærd i verdenen.

Til at sætte dine tanker i gang finder du også artikler i dette nummer af INFO om Finanstilsynets nye strategis indvirkning på intern revision, revision af conduct risk, og de nye oplysningsforpligtelser om miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold.

Så sæt tankerne i gang. Sammen kan vi bedst og hurtigst udvikle intern revision som profession til at blive endnu bedre og mere værdiskabende.

God læselyst!

Nyt fra redaktionen



Bestyrelsesmedlem i IIA, Birgitte Rousing Svenningsen, CIA, CISA

Redaktionen har desværre sagt farvel til et redaktionsmedlem – Klaus Nordmann Østrup fra Københavns Kommune. Klaus har valgt at udtræde af redaktionen for at hellige sig til frivilligt arbejde for sine børns fodboldklub.

På redaktionens vegne vil jeg gerne takke Klaus for hans indsats, specielt med at være inspirator til revisionseminer, som rører sig i de offentlige revisionsafdelinger. Held og lykke med fodbolden. Du er velkommen tilbage til redaktionen, når børnene bliver så gamle, at det ikke længere er en fornøjelse at have farmand med til fodbold.



Accelerate Your Success

CIA Proves Credibility
and Proficiency

As the **only** globally recognized certification for internal audit, becoming a Certified Internal Auditor® (CIA®) sets the standard for excellence within the profession. Earning the CIA is an important step toward demonstrating your core internal audit skills and knowledge.

Learn more at www.theiia.org/CIA



Præsentation af bestyrelsen i Foreningen Af Interne Revisorer

Bestyrelsen i IIA er 10 engagerede personer og du kender måske en eller to af dem. Hver især brænder de for intern revision og vi har fra redaktionens side bedt dem hver især om at præsentere sig selv, så du som læser og medlem af foreningen kan lære at kende dem bedre.

Jesper Siddique Olsen



Jeg har mere end 20 års erfaring inden for revisionsbranchen. Min opdragelse og mit erhvervskørekort fik jeg hos PwC, hvor jeg var i næsten 9 år, indtil jeg så lyset

og skiftede til den interne revisionsfunktion. De seneste 11 år har jeg arbejdet intensivt med revision og ledelse i intern revision. I min hverdag værdsætter jeg en stor kontakthorisont såvel internt som eksternt og har et naturligt fokus på at opbygge og vedligeholde relationer på tværs af niveauer. Min erfaring med ledelse har givet mig stor indsigt i, hvad der kræves for at drive en moderne revision i den finansielle branche.

Kravet om agilitet og fleksibilitet i revisionsfunktionen fylder meget i min hverdag. Ligeledes gør den nødvendige fokus på den løbende udvikling, der kræves i den interne revisionsfunktion. Derfor følte det helt naturligt for over 10 år siden at træde ind i IIA. Der kunne jeg være sammen med ligesindede, som også prioriterede faglig sparring, efteruddannelse mv. I første omgang var jeg så heldig at indtræde i nogle erfa-grupper med erfarne kapaciteter, som prioriterede at dele ud af deres erfaringer. Kendetegnende for de erfa-grupper jeg har deltaget i er det rum, hvor der er mulighed for at søge inspiration hos hinanden men også plads til lavpraktiske problemstillinger som hjælper i hverdagen. Siden 2014 har jeg deltaget i bestyrelsen for IIA, hvor jeg i dag er formand. I bestyrelsen forsøger jeg at repræsentere intern revisionsprofessionen og ikke "kun" den virksomhed, som jeg er ansat i.

Det som generelt kendetegner den nuværende bestyrelse er et ønske om at udvikle og udbrede den interne revisionsfunktion. Der er ingen tvivl om, at fremtiden kalder på, at IIA's bestyrelse er opgaven voksen, og at bestyrelsen også i større udstrækning, end man har tænkt og praktiseret tidligere, skal kunne udfordre og bidrage til forenings- og strategiuudvikling.

Bestyrelsens motivation og engagement kommer bl.a. til udtryk i form af bestyrelsesmedlemmernes forberedelse

til og aktive deltagelse på møderne, samt deres bidrag mellem møderne i udvalg, efteruddannelse og ved særlige opgaver, eller som aktiv netværksambassadør for IIA.

Vi som har valgt at deltage i bestyrelsesarbejdet i IIA prioritere intern revisionsfunktionen og vores medlemmer.

Michael Ravbjerg Lundgaard



Jeg har en "klassisk" baggrund som ekstern revisor og arbejdede næsten 20 år i PwC, hvor jeg også var ansat, da jeg i 1999 bestod eksamen som statsautoriseret revisor. I 2005 tiltrådte jeg en stilling som Intern revisionschef i Sampension. En af mine daværende medarbejdere introducerede mig til IIA, og jeg kom hurtigt med i en erfa-gruppe for Pension&Forsikring. Her oplevede jeg værdien af at kunne sparre med ligesindede revisionschefer fra andre virksomheder og lærte IIA at kende som en organisation, der hjælper sine medlemmer med faglig opdatering, uddannelse og ikke mindst erfaringsudveksling.

I 2009 skiftede jeg job og blev revisionschef for DSB, og samtidig skiftede jeg til erfa-gruppen "Industri" i IIA. Det var en mindre gruppe, men præget af meget dedikerede medlemmer. Intern revision i industrien adskiller sig en del fra den finansielle sektor, da virksomhederne ikke er underlagt samme lovmæssige forhold. Her er ikke en revisionsbekendtgørelse, der kræver, at virksomheden etablerer en intern revision, ligesom der ikke er et Finanstilsyn. Det stiller andre krav til synlighed af værdiskabelsen, men giver naturligvis også en vis frihed. Jeg har haft stor glæde af at være en del af IIA og deltagelsen i erfa-gruppen, i forhold til at udvikle et koncept for operationel revision i DSB og sikre udvikling og uddannelse af afdelingens medarbejdere.

Intern revisions værdiskabelse for virksomheden, og synliggørelsen heraf over for såvel bestyrelse, daglig ledelse og virksomhedens medarbejdere, er forhold, jeg tillægger stor betydning i såvel mit daglige arbejde med operationel revision i DSB, som i udvalg og i bestyrelsen i IIA.

I mit arbejde med at udvikle konceptet for operationel revision i DSB, har jeg tillige arbejdet med Trusted Advisor værktøjerne. Adfærd og dialog er for mig vigtige komponenter og forudsætninger for den resultatskabelse, som Intern revision kan bidrage til virksomheden med. For mig drejer IIA sig ikke kun om faglig ajourføring i forhold til love og regler. IIA er et forum, hvor der også er mulighed for, at medlemmerne hjælper og inspirerer hinanden til at videreudvikle deres egne revisionsfunktioner, metodikker såvel som den værdiskabelse, de leverer til deres virksomheder.

Jeg har ud over deltagelsen i erfa-grupperne været med i INFO redaktionen fra 2015 til 2019. I 2018 blev jeg valgt ind i bestyrelsen for IIA, hvor jeg i dag er næstformand. I bestyrelsen i IIA repræsenterer jeg pt. både de offentlige interne revisioner og industrivirksomhedernes interne revisioner. Erfa-gruppen for de offentlige er velfungerende, og der afholdes jævnligt møder. Industrigruppen har desværre været passiv i et par år, så mit mål er at få reetableret gruppen og aktiveret de mange gode og dygtige ildsjæle, der ligesom jeg brænder for at udvikle intern revision i industrivirksomhederne.

Morten Bendtsen



Mit primære formål med arbejdet i IIAs bestyrelse er at fremme den faglige udvikling og værdiskabelsen fra intern revision. Det er vigtigt for mig, at IIA bidrager til, at vi som interne revisorer er relevante for vores virksomheder og følger med de trends og strategier, der udspiller sig i vores virksomheder fx digitalisering, AI og Cloud.

Jeg har beskæftiget mig med intern revision i 25 år, primært i den finansielle sektor. Jeg har implementeret operationelle revisionsstrategier i Finansiell Stabilitet og PFA og arbejder nu som koncernrevisionschef i Alm. Brand.

I IIA er jeg kasserer. Herudover sidder jeg i det Finansielle Udvalg. Det Finansielle Udvalg har til opgave at behandle branchespecifikke og faglige forhold for medlemmer ansat i den finansielle sektor.

Udvalget varetager medlemmernes interesser i forhold til lovgivning mv. fra Finanstilsynet samt anden specifik lovgivning/vejledninger vedrørende revision i den finansielle sektor og udarbejder oplæg til høringsvar på vegne af IIA.

Udvalget skal endvidere varetage medlemmernes interesser i forhold til interesseorganisationer i den finansielle sektor herunder Finans Danmark, Forsikring & Pension, Danske Revisorer m.fl.

Vibeke Arnholst



Jeg har valgt at træde ind i bestyrelsen af 2 årsager; ét, at repræsentere Nordea i IIA og to, at have medindflydelse på, hvilket fokus IIA skal have i fremtiden. Som nyvalgt medlem i bestyrelsen, er min rolle endnu ikke helt defineret; men jeg vil arbejde for et bæredygtigt islæt i foreningens arbejde i form af fagligt input til andre interne revisorer i deres arbejde med revision af bæredygtighed.

Jeg har været revisor i 24 år; først som ekstern revisor i 7 år og de efterfølgende 17 år som intern revisor; i både finansielle og offentlige virksomheder. De seneste 4 år har jeg været intern revisor hos Nordea. I Nordea er mit revisionsmæssige fokusområde ESG. ESG er for mig et spændende område, der har stor betydning for os alle, og i Nordea har området stort fokus i forhold til både kunder og leverandører og Nordeas ageren inden for ESG har stor betydning for samfundets vurdering af Nordea. Indtil nu, har ESG været et område, hvor det har været "frivilligt", hvor meget virksomheder vil engagere sig, men fremadrettet forventes betydelige lovmæssige ændringer; og det vil kræve stort fokus. Det vil jeg forsøge at indarejde i min rolle i IIA.

Birgitte Rousing Svenningsen



Mit primære formål med arbejdet i IIAs bestyrelse er at fremme forståelsen for den værdi, som intern revision kan tilføre til en virksomhed. Jeg vil gerne arbejde på, at såvel virksomhedsejere, virksomhedsledelser, eksterne revisorer og Finanstilsynet får en bedre forståelse af, hvad intern revision er, således at de forstår, hvorfor jeg og andre interne revisorer brænder så meget for vores arbejde.

Jeg har beskæftiget mig med intern revision i mere end 25 år – primært i den finansielle sektor. De sidste mere end 15 år har jeg arbejdet med operationel revision med fokus på de risici, som kan forhindre virksomheden i at nå sine mål. Det er her, hvor jeg personligt mener, at intern revision kan bidrage mest. Jeg er i dag nordisk revisionschef i Ekspress Bank, som er en del af den franske BNP Paribas koncern. Arbejdet i en fransk koncern samt mit tidligere arbejde i andre internationale koncerner, har givet mig et grundigt indblik i, hvorledes interne revisionsafdelinger arbejder i andre lande. Det er på flere områder forskelligt fra, hvad vi traditionelt ser i Danmark. Jeg vil gerne via min erfaring bidrage til, at vi kan udvikle intern revision i Danmark ved at tage det bedste fra begge verdener.

I tillæg hertil underviser jeg i valgfaget intern revision på cand.merc.aud. studiet på CBS.

I IIA er jeg ansvarlig for udgivelsen af medlemsbladet INFO. I redaktionen arbejder vi målrettet på at udgive artikler, som let og hurtigt kan give vores medlemmer overblik over aktuelle emner. Jeg håber på den måde at være med til at give vores medlemmer adgang til at udvikle deres viden på en forholdsvis nem måde.

Herudover sidder jeg i bedømmelsesudvalget for IIA Prisen. IIA Prisen er en pris, som uddeles til cand.merc.aud. studerende, som via deres kandidatafhandling har undersøgt et emne, som fremmer forståelsen for intern revisi-

on. Formålet med IIA Prisen er, at få unge revisorstuderende til at være interesseret i intern revision samt at få gennemført undersøgelser af nogle emner, som kan hjælpe os som praktiserende interne revisorer til at udvikle vores profession.

Johan Bogentoft



Mit primære formål med arbejdet i IIAs bestyrelse er at fremme udviklingen af intern revision som fagområde i Danmark, primært inden for den private industrielle sektor. Jeg har beskæftiget mig med intern revision, risikostyring og interne kontroller i +20 år, både i Danmark og i udlandet.

I mit daglige arbejde som partner i PwC, ser jeg behovet af værdiskabende interne revisionsfunktioner i dansk

erhvervsliv samt de udfordringer og muligheder, som findes. Det er erfaringer, som jeg tager med ind i arbejdet i bestyrelsen og foreningen.

Jeg har arbejdet i forskellige udvalg i foreningen, inklusive uddannelse og industriudvalget. Herudover underviser jeg i valgfaget intern revision på cand.merc.aud. studiet på CBS.

Kim Klarskov Jeppesen



Jeg er professor i revision og studieleder for cand.merc.aud. studiet på CBS. Mine faglige interesser omfatter både intern og ekstern revision i såvel den private som den offentlige sektor. På CBS underviser jeg i de obligatoriske fag i revision og i valgfagene dataanalyse i revision, besvigelser samt intern revision. Formålet med

min deltagelse i bestyrelsen er primært at være forbindelsesled til uddannelsesinstitutionerne og forskningsverdenen.

I IIA bidrager jeg efter behov med input til årsmødet og andre møder, ligesom jeg er involveret i bestræbelserne på at få intern revision inkluderet i pensum på bestyrelsesuddannelserne. Jeg sidder endvidere i bedømmelsesudvalget for IIA Prisen.

Christoffer Max Jensen



Jeg er revisionschef i ATP, hvor jeg har været i to år. Før det var jeg revisionschef i Arbejderne Landsbank i fire år, og jeg har samlet arbejdet i intern revision i den finansielle sektor i 23 år – hvor de seneste 11 år har været med et primært fokus på ledelse og udvikling af den interne revisionsfunktion i netop den finansielle sektor.

I mit daglige arbejde som revisionschef er jeg særligt optaget af at udvikle Intern Revision i

ATP; vores arbejdsgrundlag, metode, rapportering til vores væsentlige interessenter og ikke mindst vores generelle samarbejde med organisationen. Det er essentielt, at vi lykkes med at udføre den opgave, vi er blevet stillet af vores opdragsgivere, mens vi i Intern Revision samtidig skal ses som en værdiskabende samarbejdspartner i koncernen. Formår vi det, styrker vi samtidig kendskabet til Intern Revision og vores ry på tværs af organisationen.

Gennem årene har jeg aktivt deltaget i ERFA-grupper i IIA og været en del af bestyrelsen i de seneste to år. Min motivation for at gå ind i bestyrelsesarbejdet er især for at være med til at påvirke, hvad IIA arbejder for, og også at kunne præge, hvad den interne revision står for, og hvordan den betragtes – med det formål at synliggøre værdien, en effektiv intern revision kan skabe. Det skal ske i et naturligt samarbejde med vores opdragsgivere og de ønsker, de måtte have til os som funktion.

Ligesom i mit daglige arbejde er det væsentligt for mig i IIA at skabe en platform, der gør det muligt for os som intern revision i forskellige organisationer at fremtidssikre vores værdi. Det kræver, at vi følger udviklingen, at vi måske endda er på forkant med vores kunders krav, og at vi hele tiden fremstår som en betroet rådgiver.

Som bestyrelsesmedlem i IIA er jeg desuden en del af Finanstilsynets rådgivende revisionsudvalg, hvor vi bl.a. løbende drøfter revisionsbekendtgørelsen mv. Herudover deltager jeg i et underudvalg af uddannelsesudvalget, der arrangerer Pengeinstitut (PI) dagene.

Tobias Zorde



Den høje faglige forankring er for mig fuldstændig altafgørende for, at revisionshåndværket formår at udvikle sig på en tidssvarende og ansvarlig måde og dermed forbliver relevant i en verden, der ændrer sig på rekordtid. Det var passionen for det faglige, der drev mig ind i bestyrelsesarbejdet. Jeg anser muligheden for at gøre min passion

gældende på det strategiske niveau i IIA som et stort privilegium og forsøger fortløbende at minde mig selv om, hvad dette ansvar indebærer. I bestyrelsesarbejdet tjener jeg efter bedste evne professionen som helhed. Herudover tjener jeg mig egen sektor i det faglige udvalg for SIFI-institutter, hvor fokus er på at arbejde med faglige problemstillinger, der gør sig gældende for særligt de større kreditinstitutter. Endelig er jeg også ansvarlig for IIAs Hjemmesideudvalg.

Jeg har været revisor i 10 år i såvel ekstern- som intern revision – heraf 5 år som leder. Størstedelen af karrieren har været i intern revision i den finansielle sektor – først Nordea; siden Nykredit.

Mette Andersen



Jeg blev valgt ind i bestyrelsen i oktober 2020 og er dermed ret nyt bestyrelsesmedlem. Jeg har dog været aktiv i IIA de seneste knapt 10 år som medlem af Uddannelsesudvalget og

tidligere som flerårigt medlem af udvalget, der arrangerer foreningens årsmøder. Derfor er mit primære ansvar i bestyrelsen også foreningens uddannelsesudbud.

Min baggrund er statsautoriseret revisor og dermed mangeårig erfaring som ekstern revisor. For godt 10 år siden skiftede jeg til intern revision. Først i Danske Bank og de seneste knapt 1½ år som revisionschef i Lån & Spar Bank.

Jeg brænder inderligt for revision og særligt for det som intern revision kan bidrage med af operationel værdi i en organisation. Jeg stillede op til bestyrelsen, da jeg gerne vil være med til at påvirke fremtiden for intern revision. En ekstra bonus er selvfølgelig også, at det giver et godt netværk at sparre med. Ud over revision brænder jeg for udvikling af mennesker, og det er den primære årsag til, at foreningens uddannelsesudvalg i mange år har haft og stadig har min interesse.

Uddannelsesudvalget og dets underudvalg er altid interesseret i nye medlemmer, der har lyst til at bidrage til, hvordan vi bedst understøtter vores rolle som interne revisorer via aktuelle og relevante uddannelses tilbud. Forslag til kurser og morgenmøder modtages også meget gerne. Så ring eller skriv meget gerne til mig, hvis du sidder med nogle gode ideer.





**IIA Årsmøde flyttes til
15.09.2021 - 16.09.2021
på Hotel Comwell, Kolding
Sæt kryds i kalenderen**

Kort eller lang rapportering?



Christian Barrett, Assistant Manager,
Deloitte

Indledning

Rapporteringerne hos de forskellige interne revisionsafdelinger er vidt forskellige, og der er næppe to, som ligner hinanden 100 %. Det kan være alt fra forskel i layout, kategorisering af observationer og anbefalinger til detaljeringsgrad. I denne artikel vil vi se på omfang, herunder detaljeringsgrad – altså skal det være en lang og omfattende rapportering eller en kort og konkret rapportering?

Ordet rapportering er med vilje brugt, da dette kan rumme mere end ordet rapport. Definitionen på rapportering er *"det at rapportere om en begivenhed, et forløb el. lign."*. Det at rapportere kan altså være både være verbalt, hvor der berettes om udført arbejde, eller det kan være tekstformat. Dette er i modsætning til ordet rapport, som har definitionen *"formel redegørelse for fx en afsluttet undersøgelse eller et handlingsforløb især en omfattende og skriftlig redegørelse udarbejdet på bestilling."* Der vil altså være tale om en længere skriftlig redegørelse for det udførte arbejde.

Denne artikel omhandler den skriftlige rapportering efter endt revision og ikke den årlige rapportering, om end nogle af pointerne utvivlsomt kan overføres. Finansielle virksomheder bør altid være opmærksomme på, om der er særlige lovkrav for deres rapportering, som skal følges.

Det skal siges, at der næppe findes en perfekt standardrapportering, da modtagerne af rapportering har forskellige behov for information og for detaljegrade. Det kan derfor ikke stilles sort og hvidt op, hvad der er rigtigt og forkert. Denne artikel har derfor ikke til formål at fortælle, om en rapportering skal være lang og utrolig detaljeret eller kort og yderst konkret. Den skulle dog gerne sætte tanker i gang.

Formål med rapportering

Formålet med rapportering er at kommunikere resultatet af vores arbejde videre til de reviderede samt øvrige relevante interessenter såsom ledelse.

De reviderede skulle gerne på baggrund af rapporteringen kunne se, hvad der er revideret, og få tilstrækkelig med information til at udlede, hvorfor konstaterede fejl og mangler er opstået, og hvorfor de bør rettes. Rapportering skal også gerne kunne bidrage med information om kritiske fejl og mangler til ledelse og således indgå som del af deres beslutningsgrundlag.

De to grupper af modtagere har ikke det samme informationsbehov, og det kræver derfor, at der ligger overvejelser bag formatet, men også hvor meget indhold, der skal i en rapportering. Det er muligvis ikke videre problematisk i mindre selskaber, hvor den datamængde, der tilgår ledelsen, er forholdsvis overkommelig. Der vil dog, i takt med at selskabet blive større, være en højere risiko for, at rapporteringer drukner i mængden af data til ledelsen, hvis der ikke sker tilpasning i et eller andet omfang. Der vil simpelthen ikke være tid for ledelsen til at skulle læse og forstå omfangsrige rapporteringer fra den interne revision.

Ovenstående er en forsimpning af virkeligheden, og interessenter kan bruge en rapportering til mange andre ting. Et tænkt eksempel kan være en ledelse, der ønsker best practice på et særligt område. I et sådant tilfælde skal revisor ikke kun rapportere forhold, der medfører en risiko for fejl, men nok også medtage forhold, der kunne optimeres. Det overordnede budskab er: **kend din læser**. Den interne revisor bør være i konstant dialog med interessenter om rapporteringen og være bevist om, hvordan rapportering bedst muligt understøtter dem og dermed også indirekte selskabets udvikling. Dette skal dog naturligvis ske under hensyntagen til eventuel lovmæssig regulering.

Struktur og indhold

Meget forenklet sagt vil den typiske struktur for en rapportering være følgende:

- Hvad har vi set på (indledning/scope)?
- Hvad er vores vurdering af område/emne (konklusion)?
- Hvad har vi fundet (resultat af udført arbejde/observationer)?

De forskellige punkter kan indeholde et eller flere underpunkter. En indledning vil typisk indeholde de elementer, der har været i scope, og dem, der har været uden for scope.

Hvis det er valgt, at der skal udarbejdes en decideret rapport som afslutning på en revision, og der ikke blot laves en rapportering, vil det være forventningen, at der er et væsentligt antal underpunkter på den typiske struktur ovenfor. Dette skyldes, at en rapport bør kunne stå for sig selv og give læser indsigt i, hvordan revisionen er udført, herunder forhold som fx stikprøveudvælgelse og strategi.

En lang rapportering i form af en rapport bør ikke give anledning til spørgsmål om, hvad der er gjort, og hvordan

det er gjort. Det vil i høj grad fjerne risikoen for, at der efterspørges detaljer om det udførte arbejde, da dette allerede er leveret. Der kan dog stilles spørgsmålstegn ved, om denne information er efterspurgt.

Den store mængde information vil give transparens i forhold til det udførte arbejde, men det vil være på bekostning af det tidsforbrug, som er forbundet med produktionen og præsentationen af information. Det er derfor enormt vigtigt, at valget af rapporteringsformat træffes under hensyntagen til interessenters informationsbehov. Et forhold, som eventuelt kan have betydning for valget, kan være, om rapporteringen skal bruges eksternt. I så fald kan det give mening at bidrage med øget transparens, da en ekstern interessent ikke forventes at have samme grad af tillid til den interne revisor, som de interne interessenter kan have. Et krav om større detaljegråd kunne ligeledes være tilfældet, hvis det er revision af et område, som ledelsen har særlig stor opmærksomhed på, fx revision af store IT-projekter, hvor den interne revisor skal følge og vurdere projektet.

Hvis der skal drages en parallel til produktion af finansiell information (årsregnskab), så har der over årene været en lempning af kravene til de mindre regnskabsklasser. Dette skyldes i høj grad et forsøg på at undgå overproduktion af information og dermed reducere ressourceforbruget, når årsregnskabet udarbejdes. Det samme vil gøre sig gældende ved rapportering af operationel infor-

mation. En produktion af information, som ikke er efterspurgt, vil være en overproduktion, og ressourceforbruget vil muligvis med fordel kunne allokere et andet sted hen end til at udarbejde rapportering.

En anbefaling vil være, at der sker en konkret vurdering for de enkelte revisioner, og hvilket informationsbehov interessenter har på de specifikke revisioner. Det kunne eventuelt medtages som del af den årlige planlægning, hvor projekterne identificeres.

Indsigt

Der kan være revisioner, hvor emnet eller processerne har en kompleksitet, der gør det nødvendigt, at rapporteringen indeholder en længere forklaring for at gøre det klart for læser, hvad der er revideret. Rapporteringen kan da vise, at den interne revisor har indsigt i området og ligeledes give læseren indsigt.

At vise en indsigt i et komplekst område vil i et vist omfang være positivt for læserens opfattelse af den interne revisors kompetencer. Det er dog også forbundet med en risiko for, at der er forhold, som er blevet misforstået, eller som ikke bliver beskrevet klart nok. Denne type fejl vil ofte koste tid, da udkast af rapportering skal rettes og fremsendes på ny. Det kan diskuteres, om rapporteringens overordnede budskab bliver ændret af, om det er Bjarne og Steen, der udfører en given kontrol, eller om det kun er Bjarne.



Procesejeren eller den ansvarlige for området, som er revideret, vil i de fleste tilfælde have omfattende indsigt i deres område, og der er en risiko for, at deskriptivt indhold ikke vil blive tillagt nævneværdig værdi, da det ikke er ny viden for læser, men blot bekræfter allerede kendt viden. En procesejers vil i derimod i større omfang have interesse i observationer fra revisionen, da dette giver indsigt i, hvordan noget kan ændres og gøres bedre eller eventuelt, hvordan fejl kan mitigeres.

Det kan derfor med fordel overvejes, hvad formålet med afsnittet er, og i forbindelse med længere afsnit have fokus på at holde det simpelt og konkret. Jo større og mere kompleks et afsnit er, jo større vil risikoen være for, at læseren misforstår indholdet eller simpelthen ignorerer det. Det samme kan potentielt ske for rapportering som helhed, hvis den er for omfangsrig. Begge dele må betegnes som værende kritisk i forhold til at få budskabet ud til læsere af rapportering.

Et billede siger mere end tusind ord

Et element, der typisk ikke medtages i korte rapporter, er grafiske illustrationer. Det kan fx være i form af et flowdiagram over den reviderede proces. Folk opfatter information vidt forskelligt og ved at medtage grafiske illustrationer, bliver rapportering muligvis længere, men det giver også mulighed for at bidrage med noget nyt. Det kan fx være, at procesejeren ikke har udarbejdet et flowchart, og illustrationen giver anledning til drøftelse af selve processen.

Grafiske illustrationer kan bidrage at øge forståelsen af rapporteringsbudskab eller indsigt i et område. Det kan

derfor overvejes, om det er et element, der bør inkluderes i rapporteringen.

Kan det blive for simpelt?

Det korte svar er ja. Der er blevet argumenteret for at holde rapporteringen kort og simpel, men dette kan dog også være forbundet med en risiko for, at modtageren af rapporten får en forside og en håndfuld sparsomt beskrevne observationer. I så fald vil det være svært for procesejeren at træffe foranstaltninger på observationerne, og for ledelsen vil det være svært at udlede, hvorfor de bør have ekstra fokus på et område.

En rapportering skal have den længde og det format, som bedst muligt understøtter det budskab, der ønskes kommunikeret til interessenter. Der findes som nævnt indledningsvis næppe et perfekt format, og netop af den grund bør formatet være i en konstant udvikling, hvor de interne interessenter inddrages for input, således at rapporteringen til forretning og ledelse hele tiden er relevant og tilføjer værdi. For de selskaber, hvor ledelsen ønsker rapportering, der er kort og kontant, vil ressourcerne nok med fordel kunne bruges andet steds end på skrivning af lange rapporter. For komplekse emner med stor opmærksomhed fra interessenter vil en omfangsrig og detaljeret rapport nok være mere værdiskabende end den korte rapportering.

Det kan virkelig anbefales at skele til det format, som bruges hos andre interne revisionsafdelinger eller eventuelt compliance-afdelinger. Det kan bekræfte en i, at man er på rette vej med sin egen rapportering, eller det kan give inspiration til at udvikle sin måde at rapportere på.



Præsentationer med power og pointe



Kasper Kent, partner og rådgivende retoriker, Rhetor



Rasmus Vesti, rådgivende retoriker, Rhetor

Indledning

Som faglig formidler har du ofte brug for en PowerPoint-præsentation til at understøtte dine pointer. Men bruges PowerPoint ikke med omtanke, kan det ende med at forstyrre mere, end det gavner. Det er ikke uden grund, at man taler om *death by powerpoint*.

Hos *Rhetor – rådgivende retorikere* arbejder vi hver dag med at hjælpe mennesker med at få formidlet deres budskaber til andre, så de bliver set, hørt og husket. Retorik er kunsten at kommunikere overbevisende. Kun ved at overbevise andre, kan vi nemlig skabe forandring med vores ord.

I denne artikel giver vi dig syv råd, der gør dine Powerpoint-præsentationer uimodståelige og som hjælper dig med at få større gennemslagskraft, når du præsenterer strategier, projekter eller fagligt stof understøttet af PowerPoint. Du vil komme til at lære, hvordan du kan bruge cliffhangers og storebæltbroer til fange dit publikums interesse, og hvordan du undgår 'børnehavefælden', når du præsenterer.

Vores håb er, at rådene vil få dig til at føle dig mere sikker, når du skal tale til en forsamling. Og at du vil opleve, hvordan dine tilhørere læner sig frem i stolen, fordi de bliver grebet af dine pointer. Lad os komme i gang!

1. Hvorfor er vi her? – find dit formål, og skriv den gode indledning

Hvorfor? Det er det vigtigste spørgsmål, du som formidler skal stille dig selv, inden du laver en præsentation.

Sagt med lidt flere ord, så skal du gøre dig helt bevidst om, hvad dit mål med præsentationen er. Hvorfor holder jeg denne præsentation? Hvad er det, der er så vigtigt, at mine tilhørere skal bruge tid på at høre på mig?

Når vi beder vores kunder om at formulere deres mål, får vi ofte et svar a la: "Mit mål er at fortælle om konklusionerne i mit projekt." *Dumpe!* – Det svar er desværre ikke godt nok, fordi det tager udgangspunkt i, hvad *dit*

formål er med præsentationen. Det er det, vi kalder af-senderorienteret kommunikation. Hvis du for alvor vil fange dine tilhøreres opmærksomhed, må du rette dit fokus mod dem. Spørg dig selv: "Hvad gør min præsentation meningsfuld for mit publikum?"

Helt konkret skal du finde frem til, 1) hvilket udbytte dine tilhørere får ud af at lytte til dit oplæg. Måske kan de spare nogle penge? Måske får de en ny viden, som de kan bruge i deres arbejde? Og 2) hvad vil du have dine modtagere til at *tænke, føle, forstå eller gøre*, når du er færdig.

Når du har fundet svaret på disse to spørgsmål, så har du næsten allerede skrevet indledningen på din præsentation. Din indledning skal nemlig fortælle dit publikum, hvad de får ud af at lytte til din præsentation. Undgå så vidt muligt at bruge fagsprog eller forkortelser. Brug i stedet helt almindelige dagligdagsord.

Et eksempel på en god indledning kunne være:

"Godmorgen, alle sammen. Formålet med min præsentation er fortælle, hvorfor vores nye produktionsstrategi desværre ikke førte til de besparelser, som vi håbede på. Jeg har delt præsentationen op i tre dele. For det første vil jeg redegøre for baggrunden for produktionsstrategien – altså hvilke resultater vi håbede at opnå. Dernæst vil jeg gennemgå rapportens vigtigste pointer, der forklarer, hvorfor vi ikke nåede de ønskede resultater. Til sidst vil jeg komme ind på, hvilke ændringer vi kan lave i strategien, så vi kommer på ret kurs igen. Det er de tre ting, jeg vil fortælle om i dag. Det kommer til at tage ca. 25 minutter, og I er velkomne til at byde ind med spørgsmål undervejs."

2. Undgå børnehavefælden – den pointestyrede struktur

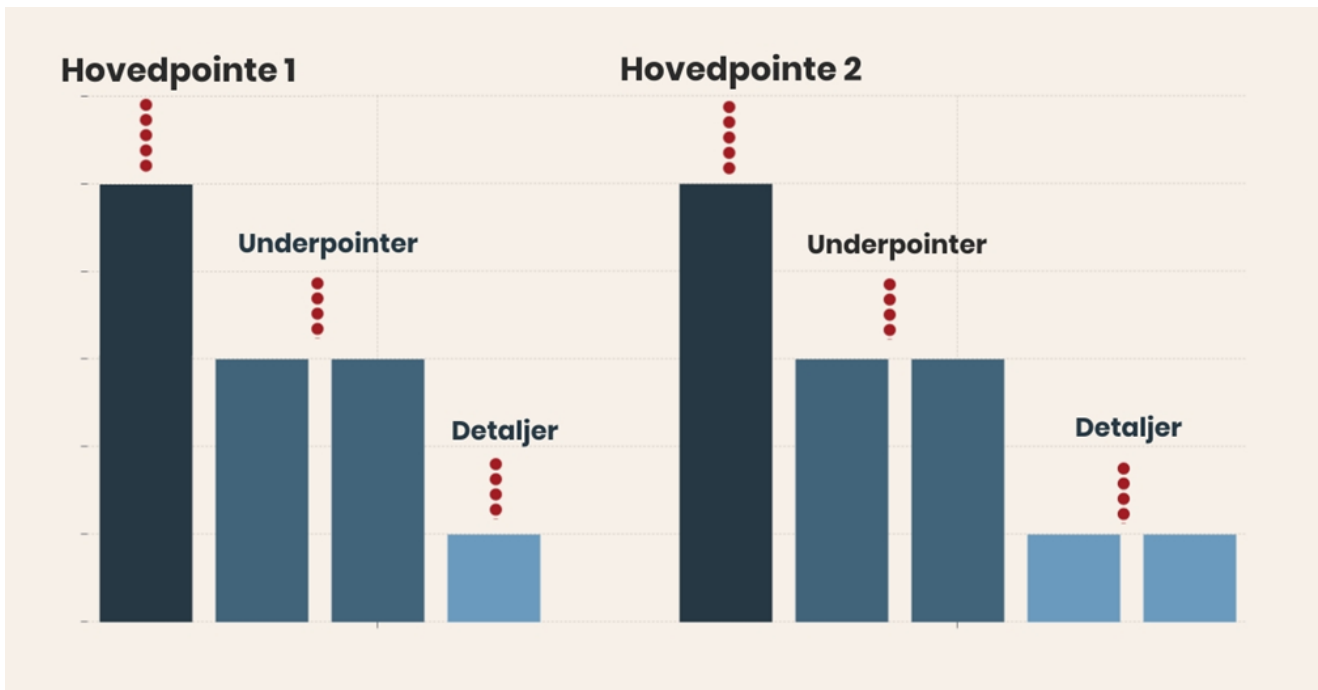
Har du prøvet at spørge et barn om, hvad han/hun lavede i børnehaven i dag? Du får ofte et svar som: *Og så* legede jeg med Mia-My *og så* kravlede vi i træer *og så* fik vi frugt, *og så* ... *og så* ... *og så* ... og inden barnet er nået til pudekampen, er din hjerne allerede taget på en mental ferie.

Denne børnehavestruktur er som sovemedicin for vores hjerner, fordi den består af en række sideordnede informationer uden nogen prioritering. Alle informationer er tilsyneladende lige gyldige – og derfor bliver de per definition *ligegyldige*.

Hvis du skal præsentere et stort og kompliceret dataset, kan din præsentation nemt falde i 'børnehavefælden'. Rationalet er ofte, at alle mine tal er vigtige, og derfor skal de alle sammen med. Problemet er, at dine tilhørere ikke kan følge med i din gennemgang. Resultatet bliver, at ingen af dine tal kommer igennem til modtageren.

I stedet skal du arbejde med den *pointestyrede struktur* - se **Figur 1** på næste side. Den pointestyrede struktur er delt op i tre niveauer: Hovedpointer, underpointer og

Figur 1: Den pointestyrede struktur



detaljer. Dette skarpe hierarki bruger du til at prioritere i dine data.

Det smarte ved den pointestyrede model er, at dine tilhørere har fanget dit vigtigste budskab allerede ved hovedpointen. Hvis du så gerne vil understøtte eller nuancere din pointe, så kan du gå et trin ned til dine underpointer. Detaljenniveauet bevæger du dig kun ned på, hvis du vil helt ned i materien og præsentere dine tilhørere for de specifikke data.

Overvej, hvor dybt du vil bevæge dig ned i hver pointe. Du skal som hovedregel kun give så mange detaljer, som det kræver, for at tilhørerne er overbevist om rigtigheden af din pointe. Ofte kan det være en fordel ikke at komme ned på detaljenniveauet, med mindre dine tilhørere specifikt spørger ind til dem.

Pro-tip. Du kan placere dine detaljeslides til allersidst i din præsentation. På dit hovedeslide laver du i stedet et hyperlink, som fører dig direkte hen til dit detaljeslide. Det er en teknisk løsning, der hjælper dig med skære ned på mængden af slides, men som samtidig giver dig muligheden for at kunne gå helt ned på detaljenniveau, hvis situationen kræver det. [Læs her, hvordan du gør.](#) (Husk, at indsætte et hyperlink, der fører dig tilbage til dit oprindelige slide, så du ikke skal bladre hele vejen tilbage).

3. Øjenkontakt, valgte eksempler og retoriske spørgsmål – skab forbindelse med dit publikum

Det, der adskiller en god præsentation fra en fremragende, er langt hen ad vejen din evne til at skabe en god

forbindelse med dit publikum. Hvis du gerne vil inspirere dine tilhørere, så er det en god idé at bygge bro til dit publikum, så de føler sig set og hørt. Når du forbereder din præsentation, så overvej, hvor stor en interaktion du forventer eller ønsker under din fremlæggelse.

Hvis du holder et foredrag eller et indlæg til en konference, så vil der sandsynligvis være en minimal interaktion mellem dig og dit publikum. I disse situationer er det særligt din brug af *øjenkontakt*, *velvalgte eksempler* fra dine tilhøreres dagligdag og *retoriske spørgsmål* (altså spørgsmål, hvor du ikke forventer noget svar), som du kan bruge til interagere med dit publikum.

Hvis din præsentation er en del af et møde eller mindre forsamling, så kan du forvente en større grad af interaktion. Her kan du styrke dit nærvær ved at stille *åbne spørgsmål* ud til hele rummet, eller du kan stille *direkte spørgsmål* til konkrete personer i rummet.

Det kan også være en god idé at skabe en forventningsafstemning omkring interaktion tidligt i din præsentation. Enten ved bede dine tilhørere om at byde ind undervejs eller at gemme deres spørgsmål til efter præsentationen.

4. Går hunden tur med sin ejer? – Når PowerPoint stjæler rampelyset

Man siger, mænd ikke kan multitasking. Når det gælder PowerPoint-præsentationer er det vores påstand, at hverken mænd eller kvinder kan multitasking. Det er i hvert fald de færreste mennesker, der kan lytte og læse på samme tid – og derfor skal du undgå at fylde dine slides med for meget tekst!

Det får nemlig dine tilhører til at læse dine slides i stedet for at lytte til det, du siger. PowerPoint-præsentationer er først og fremmest *mundtlige* præsentationer, derfor bør tilhørernes fokus ligge på dig og ikke dit PowerPoint. Det er jo dig, der går tur med hunden, og ikke omvendt. Undgå derfor at komme i den uheldige situation, hvor du bruger dit PowerPoint som manuskript og læser op fra skærmen. Begræns dig i stedet til *nøgleord* i dine slides, som kan hjælpe dine tilhørere med at orientere sig i dit oplæg. Hovedreglen er: én pointe per slide. Hvis du vil understøtte din pointe med yderligere information, så brug en animation til at vise dine bullets et efter et. Det skaber overblik og fokus.

Pro-tip. Hvis du præsenterer dit publikum for en stor tabel eller kompliceret graf, så fremhæv nøgletal ved at indsætte to billeder i dit slide. Det første billede viser hele tabellen i sløret udgave, mens det andet billede er et udklip af den specifikke talrække. Du kan lave billedbehandlingen i PowerPoint-programmet - se **Figur 2**.

5 Gåden, cliffhangeren og Kåre Quist-finten – den gode slide-overgang

"Og det var så det... øh... nu vil jeg fortælle om noget andet."

Hvordan laver man en god overgang fra et slide til det næste? *Tja ...* PowerPoint-programmet tilbyder dig en masse overgangsanimationer. Men vi vil dog næsten altid fraråde dig at begive dig ud i puslespilseffekter og hoppende slides. I stedet kan du bruge en af disse tre retoriske virkemidler, til at pirre dine tilhøreres nysgerrighed, så du fastholder dem hele vejen igennem din præsentation.

Gåden. Hvordan får man sit publikum til at blive spændte på, hvad der står på dit næste slide? Det gør man med en gåde! Hvis du kan få dit publikum til at gætte med på, hvad der sker i dit næste afsnit, så er deres opmærksomhed fanget. (Og gætter de rigtigt, så bliver de tilmed glade). Inden du går videre til din næste pointe, så tænd for dit publikums fantasi ved fx at spørge gådefuldt: *"Men*

hvordan kan det være, at vores produktivitet er steget, når nu de andre parametre er faldet?" – hold en kort pause – få øjenkontakt med dine tilhørere – og så går du videre til næste slide.

Cliffhangeren kender du sikkert som den dramatiske afslutning på din yndlingsserie, der får dig til straks at ville se det næste afsnit. Cliffhangeren kan du bruge lige inden, du skal til at sige *noget kedeligt*. For lad os bare indrømme det: Alle præsentationer har et småkedeligt afsnit – også din.

Fortæl publikum – gennem cliffhangeren – at der venter dem en saftig pointe på den anden side, sig fx: *"Og hvad var så det allervigtigste, vores kunder sagde om os? Det svarer jeg på lige om lidt, men først vil jeg forklare, hvordan jeg interviewede kunderne."*

Kåre Quist-finten. *"Nu står Jesper Theilgaard klar med en let anretning, har du stjernesked på menuen, eller står den på skyr?"*

Hvis du ser nyhederne på DR, har du sikkert bemærket Kåre Quists kække overleveringer til vejruddsigten. I citatet ovenover fører Quist elegant seeren videre fra et nyhedsindslag om mad over til vejruddsigten. Mad og vejret har normalt ikke noget med hinanden at gøre, men Quist formår at bygge bro mellem de to emne med et kækt, lille ordspil. Hvis du formår at gøre Kåre Quist kunsten efter – og forbinde to ting, der ikke har noget med hinanden at gøre på en humoristisk måde – så er du næsten med garanti sikret et lille smil fra dine tilhører. Prøv at lægge mærke til overgangene mellem indslag, når du ser TV-Avisen i aften. Måske bliver du inspireret?

6 Storebæltsbroer og supersygehuse – Oversæt abstrakte tal til konkrete genstande

Hvorfor sammenligner journalister altid store tal med storebæltsbroer og supersygehuse? Senest har du måske hørt journalister sige, at minkerstatningen svarer til X

Figur 2: Fremhæv nøgletal



antal supersygehuse eller Y antal folkeskolelærere. Fænomenet har fået kælenavn: journalistiske enheder. Journalisterne elsker at bruge deres egne måleenheder (fremfor SI-enhederne), fordi de ofte er mere relaterbare overfor tilhørerne. Tal er per definition abstrakte, mens fysiske genstande derimod er konkrete. Lad os sige, at du har i dine undersøgelser fundet ud af, at I kan finde en årlig besparelse på 2 %. Det tal kan være svært for dit publikum at forholde sig til. Men måske svarer de 2 % til en deltidslønning til en grafiker – og tænk, hvor meget glæde I kunne have af sådan én!

Men pas på! Nogle journalistiske enheder kan ligge for fjernt fra dit publikums dagligdag, og så øger de ikke forståelsen. Tag fx tv2-journalisten, som forklarede, at Novo Nordisks børsnoteering på 500 milliarder svarer til "[35.700 Bruce Springsteen-koncerter](#)." Måleenheden 'Bruce Springsteen-koncerter' hjælper næppe på forståelsen af beløbets størrelse. Husk derfor at spørge dig selv, om din sammenligning mening for dit publikum.

7 "Sender du ikke lige dine slides?" – Når du skal eftersende dine slides

Som retorikere holder vi på, at en PowerPoint-præsentation er en mundtlig genre, hvor fokus bør være på dig, der taler, mens dine slides blot bør supplere dine pointer. Derfor er vores råd at opbygge dine slides med så lidt tekst som muligt. I nogle virksomheder er dog en tradition for at eftersende sine slides til mødedeltagerne. Og det sætter dig i et dilemma.

Hvis din præsentation på den ene side skal kunne forstås af et læsende publikum, så kræver det, at du skriver mere forklarende tekst på dine slides. Men hvis du på den anden side propper dine slides med tekst, så bliver det en drønkedelig mundtlig præsentation – det garanterer vi. Så hvad gør du?

Løsningen er at bruge én Powerpoint-præsentation, når du fremlægger mundtligt, og derefter eftersende en *anden* læseoptimeret præsentation. Det lyder måske som dobbeltarbejde, men det behøver det faktisk ikke at være.

Brug en minimalistisk Powerpoint-præsentation, når du holder dit oplæg mundtligt. Når du herefter skal eftersende din præsentation, så copy-past'er du dine talenoter ind som et *tekstfelt* på dine slides. Når du eftersender, kan du betragte dine slides som en ren læseoplevelse. Du behøver derfor ikke at formulere dig i bullets, men kan skrive i hele sætninger. Du kan også lægge dine talenoter ned i feltet 'noter', som du finder under dit slide. Disse noter bliver ikke vist, når du afspiller din PowerPoint-præsentation.

At fremlægge med én PowerPoint-præsentation og eftersende en anden kræver selvfølgelig en smule ekstra arbejde, men vi lover, at det er tiden værd. Alternativt ender du nemlig med en uelegant hybrid mellem noget mundtligt og skriftligt; en hybrid som ikke fungerer, hverken skriftligt eller mundtligt.

Næste skridt ...

"Tallene taler for sig selv," siges det. Som revisor ved du formentlig, at det sjældent er tilfældet. At præsentere regnskaber, nøgletal og statistikker, så tilhørerne hører efter – og *forstår*, hvad der bliver sagt – er en svær disciplin. Faktisk har de fleste mennesker, der ikke arbejder med tal til daglig, svært ved at forholde sig til store tal-mængder. Især når de præsenteres for dem i mundtlige oplæg.

Vi har givet dig syv råd, som vi håber, du vil bruge, næste gang du skal fremlægge med PowerPoint. Nu står du overfor den hårde og langsommelige proces, det er at blive bedre til at holde præsentationer. Her gælder kun det gamle ordsprog: øvelse gør mester. Apples grundlægger, Steve Jobs, var berygtet for at øve sine berømte Apple-præsentationer igen og igen og igen. Det var de mange træningstimer, der gjorde, at han kunne fremstå så naturligt og afslappet på scenen.

God fornøjelse med din næste PowerPoint-præsentation.



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 bonusvideoinndhold 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**

Sorte svaner og ukendte ukendte



Rasmus Dahlberg, Katastrofehistoriker, Ph.D

Introduktion til artikel:

Den 3. september 2020 deltog jeg på konferencen Sikkerhed & Revision på Marriott hotellet i København. IT sikkerhed udgjorde et af konferencens hovedtemaer, hvorfor programmet var præget af inspirerende indlæg om bl.a. mitigerende og håndtering af cybertrusler, hackerangreb og computervira. Det var dog en helt anden type virus, som satte sit markante aftryk på afviklingen af konferencen den dag i september 2020. Godt nok havde corona for en stund løsnet sit jerngreb i Danmark og muliggjort en forsigtig afholdelse af konferencen under forudsætning af behørig afstand, portionsanretning i restauranten og håndsprit i betydelige mængder. Men jeg husker at jeg, i lighed med de fleste andre danskere, stadigvæk navigerede i ukendt terræn i de dage. Fortiden med lockdown fremstod surrealistisk, nutiden med omfattende restriktioner oplevedes ubekvem og fremtiden med dens dystre prognoser om en ny COVID-19 bølge affødte bekymring. Det var i denne kontekst at katastrofehistoriker, Rasmus Dahlberg, leverede sit indlæg "Sorte Svaner og ukendte ukendte" på konferencen. På en paradoksal måde var det perfekt timing. Han satte ord på hvad det kræver at manøvrere i en kompleks og uforudsigelig verden samt vigtigheden i at forstå baggrunden for de modeller og kort, som vi anvender hertil. Derudover udfordrede han de gængse tilgange til risikostyring og analyser af kompleksitet. Perspektiver som er relevante for vores virke som interne revisorer og giver anledning til refleksion i en verden, hvor uforudsigeligheden ikke er blevet mindre siden september sidste år. Vi har derfor inviteret Rasmus til at skrive denne artikel til INFO.

Kim Nehls, redaktionsmedlem, INFO

Introduktion

Siden 16-1700-tallet har man i Vesten gjort en ihærdig indsats for at forudsige fremtiden – ikke med krystalkugler, men derimod ved hjælp af analyser, modeller og sandsynlighedsregning. Oplysningstiden gjorde for eksempel op med tidligere tiders opfattelse af katastrofer som noget, der lå helt uden for menneskets indflydelse. Det engelske ord "disaster" kommer af "dis astrum", som er latin og betyder "den onde stjerne" i betydningen gudernes eller det overjordiske værk, som kun lader sig forudsige gennem varsler og astrologi. "Catastrophe" kommer derimod af det oldgræske ord for vendepunktet i en tragedie, hvor der sker noget andet end det forventede.

de. I begge oprindelser af katastrofebegrebet finder vi altså forestillinger om uforudsigelighed. I midten af 1700-tallet begyndte man på flere europæiske sprog at bruge de to ord om det samme, nemlig en voldsom og uventet hændelse. Det faldt tidsmæssigt sammen med jordskælvet i Lissabon i 1755, som var den første moderne katastrofe, dels fordi borgmesteren og guvernøren foretog en koordineret rednings- og genopbygningsindsats, dels fordi Europas lærde i tiden efter jordskælvet diskuterede hændelsen på et videnskabeligt, sekulært grundlag.

Laplace og forudsigeligheden

Den franske matematiker og statistiker Pierre Simon de Laplace (1749-1827) skrev i 1814, at "Vi kan betragte universets tilstand som en virkning af fortiden og årsagen til fremtiden. For et væsen, som til en given tid kender samtlige naturkræfter og alle naturens elementers position (...) er intet ukendt, og for dette væsen vil såvel fremtiden som fortiden være åbenlys." Dermed satte han ord på determinismens og Oplysningstidens våde drømme om total forudsigelighed. Laplaces lille dæmon var et alvidende newtonsk væsen, som med fuldstændig viden i et perfekt mekanistisk univers ville kunne foretage helt præcise forudsigelser. Verden var i dette perspektiv lineær og forudsigelig som en ret linje i et koordinatsystem, hvor der ikke var brug for overnaturlige forklaringsmodeller. Napoleon skal have spurgt Laplace om, hvordan Gud passede ind i hans determinisme. "Den hypotese har jeg ikke haft brug for", lød Laplaces lakoniske svar.

Når Laplace og hans samtidige drømte om total forudsigelighed, tænkte de først og fremmest på systemer, som i enkelthed tåler sammenligning med et ideelt billardspil, hvor ballerne følger Newtons love om massers påvirkning af hinanden. Vores moderne samfund er imidlertid hyperkomplekst med utallige forbindelser på kryds og tværs, hvilket svarer til, at rigtig mange stød med køen nærmere er ligesom åbningen i et spil pool: kaotiske og uforudsigelige – men samtidig også mere spændende og dynamiske end resten af spillet. Alligevel lever Laplaces lille dæmon i bedste velgående hist og her, ikke mindst i samfundsvidenskaben, regnskabsafdelingerne og embedsværket. Ikke sjældent hører man udsagn som, at "hvis bare vi havde været mere grundige i analysen, ville prognosen have været mere korrekt".

Her synes tankegangen at være, at man gennem uhyre grundige analyser kan nå frem til en identifikation af alle årsagssammenhænge i det system, man undersøger. Løsningen er så at gøre de sårbare dele af dette system mere robuste eller redundante, sætte ind på de afgørende punkter og ellers generelt udstikke detaljerede instruktioner for adfærd. Men en sådan tilgang forudsætter, at det undersøgte system kan analyseres i bund, og at det ikke forandrer sig, mens man analyserer det. Desværre har den virkelige verden det med netop at udvise kompleks adfærd, hvilket i praksis betyder, at man ikke kan komme helt i mål med sin analyse, fordi der er for mange forbindelser på kryds og tværs, som konstant skaber forandring i systemets virkemåde. Komplet analyse forudsætter også, at det er muligt at afgrænse det undersøgte system i

forhold til omgivelserne, og mens det går meget godt i laboratoriet og på papiret, er reelt eksisterende teknologiske og socioøkonomiske systemer åbne og adaptive i den betydning, at de dels påvirkes af og påvirker deres omgivelser, dels tilpasser sig løbende.

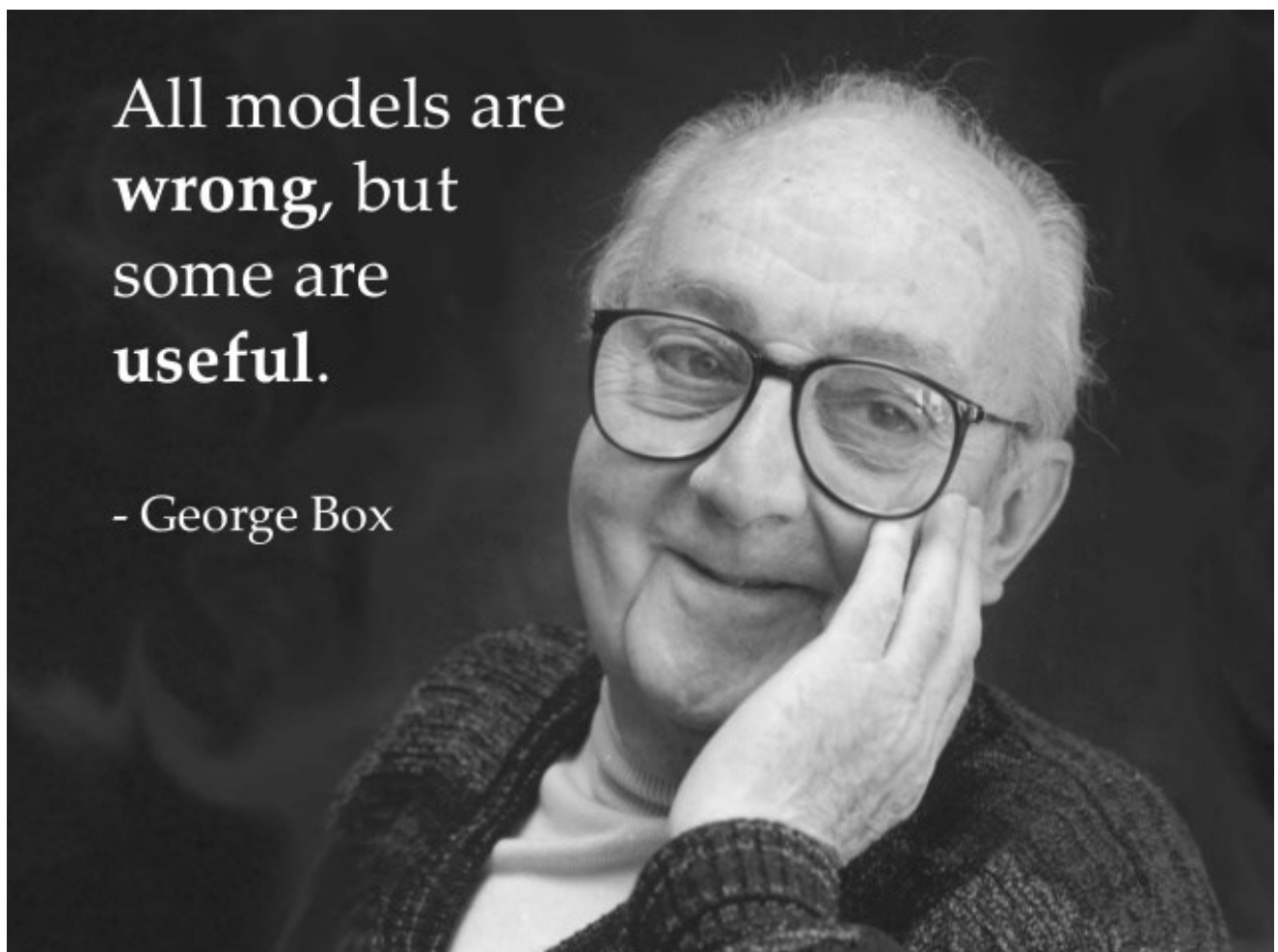
Risikostyringen

Risikostyring er en populær disciplin i det moderne samfund. Forestillingen om, at man med en ingeniørmæssig tilgang til risiko kan tilegne sig viden om samtlige faktorer og på baggrund heraf tage sine forholdsregler er besnærende, men desværre ofte illusorisk. Man kan sammenligne processen med forholdet mellem et territorium og et landkort: Nødvendigvis må der kompleksitetsreduceres, når territoriets uendeligt detaljerede, tredimensionelle virkelighed skal presses ned i en todimensionel afbildning med en begrænset opløsning.

Den proces kræver for eksempel et valg af projektionsmetode, en række antagelser om territoriets beskaffenhed, konventioner om symbolik og translation og så videre. Resultatet er en model (kortet), hvis værdi måles på dens forudsigelsesevne, altså om planlægning foretaget ud fra kortet fører os derhen i territoriet, hvor vi gerne vil ende.

Når man kortlægger risici, forholde man sig typisk til det, der er på kortet, selv om virkelighedens landskab er langt mere detaljeret og komplekst. Kortet er en model, som er resultatet af en reduktion af det undersøgte system fra det komplekse til det komplicerede. Det gode ved det komplicerede er, imidlertid, at det kan analyseres i modsætning til det komplekse, som på mange områder kun kan sanses. Men resultatet af analysen er naturligvis begrænset af modellen. "Alle modeller er forkerte, men nogle modeller er nyttige," som økonomen George Box formulerede det i 1980'erne. Alle modeller er altså ikke nyttige, tværtimod.

En klassisk model er begrebet risiko forstået som produktet af sandsynlighed og konsekvens, altså en simpel modellering af et virkeligt system, hvor man sætter numeriske værdier på dels sandsynligheden for, at X vil ske, dels konsekvensen af X, hvis X sker, målt i tab af liv, værdi eller en helt tredje kategori, som kan måles på en skala. Denne måde at forstå og ikke mindst formidle risiko på havde sin storhedstid i det 20. århundrede, og risikomatrixen har uden tvivl reddet mange liv i industrien. Den er nemlig velegnet (nyttig!) til at analysere risici inden for et velafgrænset, kunstigt miljø, hvor man kender størstedelen af faktorerne, ligesom den besidder den



pædagogiske kvalitet, at beslutningstagere let kan forstå budskabet gennem visualisering.

Risiko er således et speget begreb. Det er først og fremmest nødvendigt at gøre sig klart, at begrebet risiko indeholder flere aspekter, herunder et antal forskellige former for usikkerhed. En vigtig og nyttig sondring er mellem dels aleatoriske, dels epistemiske og ontologiske usikkerheder. Den aleatoriske usikkerhed genereres af tilfældighed, for eksempel terningekast, som ikke kan reduceres. Til gengæld kan man beregne den aleatoriske usikkerhed ved hjælp af sandsynlighedsregning. I praksis betegner den aleatoriske usikkerhed en situation, hvor vi kender sandsynlighedsfordelingen af udfald, men ikke det enkelte fremtidige udfald. Når vi raffer med en terning, som der ikke er fiflet med, ved vi, at der er 1/6 sandsynlighed for, at udfaldet bliver enten 1, 2, 3, 4, 5 eller 6, men det betyder ikke, at vi kan forudsige resultatet af det næste kast. Men kaster vi 100 eller, endnu bedre, 1.000 gange, kan vi sige noget fornuftigt om fordelingen af resultaterne.

Mangel på viden

Ud over de aleatoriske taler man om epistemiske usikkerheder, som skyldes mangel på viden om det undersøgte systems egenskaber og virkemåde, og ontologiske, der betegner modelusikkerhed, altså at der er væsentlige dele af det virkelige system, som "mangler" i modellen. Hvis vi for eksempel præsenteres for en serie af udfald af

kast med en terning, men ikke ved hvor mange sider denne terning har, eller om den er vægtet på en eller anden måde, kender vi et udsnit af udfaldene, men ikke mekanismerne, som ligger til grund herfor. Vores analyse af dette systems virkemåde vil være behæftet med epistemiske og ontologiske usikkerheder, som imidlertid kan nedbringes ved at tilegne os mere viden i form af for eksempel en længere serie af udfald eller nærmere indsigt i terningens konstruktion.

Matematisk kan usikkerhed udtrykkes som, at sandsynligheden for en given hændelse ligger mellem 0 og 1, hvor 0 er fuldstændigt usandsynligt, og 1 er helt sikkert. Hvor denne værdi kan beregnes statistisk for de aleatoriske usikkerheder (som Knight altså betegnede risiko i 1921), er den vanskeligere at have med at gøre for den epistemiske og ontologiske usikkerheds vedkommende. Det er her, analogien med kortet og territoriet kommer ind i billedet: Hvis vores opfattelse af de underliggende modeller er forkert eller for enkel, risikerer vi at blive forført ind i troen på, at vi kan beregne risiko i stedet for at erkende de analytiske begrænsninger, som skyldes epistemiske og ontologisk usikkerhed.

Økonomen Frank H. Knight definerede i 1921 risiko som "noget, man kan prissætte" og adskilte dermed i praksis risiko (kvantificerbart) og usikkerhed (ikke kvantificerbart) som begreber. Siden har der været en tendens til udelukkende at fokusere på det, Knight kaldte risiko, og



som der kan regnes på. En moderne forståelse af risikobegrebet må imidlertid også rumme den ikke-kvantificerbare usikkerhed. ISO 31000 standarden for risikostyring fra 2009 definerer ligefrem risiko som "indvirkningen af usikkerhed på mål". Denne definition er vanskeligere at applicere direkte end den gode, gamle risikomatrix udgangspunkt, men ud fra et videnskabs-teoretisk synspunkt er den fornuftig, fordi den om ikke andet tvinger os til at reflektere over usikkerhedsbegrebet.

Det store problem med "bare" at gange sandsynligheden med konsekvensen for at beregne risikoen er nemlig, at det er djævelsk svært at vurdere sandsynligheden af hændelser, man ikke har tænkt over, eller som kun er sket en enkelt gang. Risikomatrixen forudsætter dels, at man kan beregne sandsynligheden, dels at man kan vurdere konsekvenserne korrekt. Men fordi virkeligheden ikke er et lukket system med kendte fordelingsmodeller, er risikoanalyser i praksis altid forbundet med epistemisk og ontologisk usikkerhed. Frank Knights definition på risiko er udmærket – men kun hvis man driver et kasino. Her er der nemlig styr på parametrene i sådan en grad, at de føderale amerikanske myndigheder for eksempel kræver en industriel præcision i produktionen af terninger til kasinoer, som langt overgår kravene til terninger, som sælges til private.

I februar 2002 udtalte den daværende amerikanske forsvarsminister Donald Rumsfeld sig om de påståede irakiske masseødelæggelsesvåben, at "der er kendte kendte: altså ting, som vi ved. Der er kendte ukendte: Det vil sige ting, vi ved, at vi ikke ved. Men der er også ukendte ukendte – ting som vi ikke er klar over, at vi ikke ved." For det citat måtte Rumsfeld indkassere en del kritik, men rent retorisk var der nu ikke noget at komme efter,

og hans kommentar byggede da også på en lang filosofisk tradition. Faktisk satte han meget præcist fingeren på netop det forhold, at vi har en tendens til at forholde os til risiko ud fra en snæversynet opfattelse, som er begrænset af det, som er sket før, og som vi tror, vi kan regne på. Der er forskel på kortet og territoriet, men vi navigerer efter kortet, selv om der kan være store uudforskede områder.

Hvad Rumsfeld kaldte "ukendte ukendte," kendes også som "Sorte Svaner". Frem til 1697 fandtes der i europæisk bevidsthed udelukkende hvide svaner, for man havde aldrig set andet, men så kom en hollandsk opdagelsesrejsende hjem fra Australien, hvor der fandtes sorte svaner. Altså måtte antagelsen om de mulige farver på svaner revideres. Man kan sige, at datidens europæere var faldet for den induktive fejlslutning, hvor man siger, at "alle svaner, jeg har set, er hvide, ergo er alle svaner hvide," hvilket er en påstand, som falder ved mødet med den første svane af en anden farve. En model af verden, som ikke tager højde for svaner med andre farve end hvid, ville være ikke kun forkert, men også decideret unyttig.

Begrebet Sorte Svaner i moderne risikotænkning er udviklet af den amerikansk-libanesiske børsmægler og tænker Nassim Nicholas Taleb med inspiration fra blandt andre John Stuart Mill og Karl Popper og dækker over hændelser, som 1) er uforudsete, 2) har store konsekvenser og 3) efterfølgende ligner noget, vi burde have set komme, selv om de forud for hændelsen var "ukendte ukendte". Efterfølgende bruges der mange kræfter på at undersøge, hvem der burde have kunnet forudsige den Sorte Svane frem for i højere grad at acceptere uforudsigeligheden som et vilkår og i stedet styrke samfundets evne til at absorbere og tilpasse sig fremtidens chokpåvirkninger. Laplace's lille dæmon er død, men dens spøgelse huserer endnu.



Hvad er SAFe?



Elsebeth Ankjær, CIA, SAFe Agilist, Intern revisor, DSB

Indledning

I IT-verdenen har man gennem de senere år i stadig større omfang anvendt udviklingsrammeverktøjet SAFe – Scaled Agile Framework. Denne udviklingsmetode er også kommet til DSB, hvor metoden er implementeret og anvendes til udvikling af løsninger til både den Kommercielle, Driftsmæssige og Økonomiske del af virksomheden. Anvendelse af SAFe-udviklingsmetoden medfører en helt ny måde at prioritere og løse opgaver på, som også påvirker Intern revision. Dels ved udførelse af revisioner, og dels ved at en stor del af de løsninger, som er aftalt til vores revisionsobservationer, skal prioriteres og løses af SAFe-teams. I denne artikel vil jeg give en kort indføring i, hvad SAFe går ud på og komme med nogle refleksioner over, hvordan anvendelsen heraf påvirker Intern revisions arbejde.

Hvad er SAFe?

For bedre at forstå SAFe-universet, meldte jeg mig i efteråret 2020 til et generelt SAFe kursus, kaldet "Leading SAFe". Der var tale om et internt DSB-kursus, som blev

afholdt af certificerede SAFe-instruktører, ansat i DSB – på vegne af SCALED AGILE, Inc. Kurset blev pga. Covid 19-situationen afholdt online på 3 dage via Teams og Microsoft Whiteboard. Vi var 20 deltagere, som blev delt op i 4 grupper, så vi kunne gennemføre praktiske øvelser som agile teams. I forlængelse af kurset fulgte en certificering som "SAFe Agilist", hvis man indenfor én måned opnåede minimum 35 rigtige svar ud af 45 spørgsmål ved en online multiple choice eksamen på 1,5 time.

Såvel kursusmaterialet, som eksamen er på engelsk, og for at opretholde denne certificering skal man, i lighed med certificeringerne vi kender fra IIA-regi, årligt vedligeholde sine kompetencer.

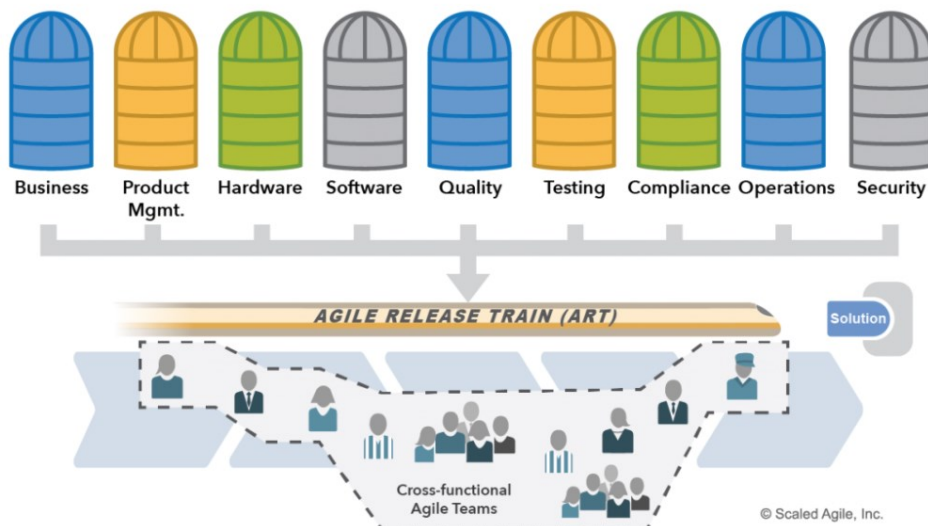
SAFe-universet

SAFe er et udviklingsrammeverktøj udviklet af det amerikanske firma SCALED AGILE, Inc, som har copyright på metoden, værktøjer mm. SAFe bygger på kendte udviklingsprincipper som "plan-do-check-act", "kunden i centrum", "lean-agile principper", "Scrum" mm. Men SAFe sætter alle disse velkendte udviklingsprincipper i struktur med bl.a. en fast udviklingsmodel, faste termer, faste tidscyklusser og veldefinerede teamroller.

SAFe kan implementeres i mere eller mindre ambitiøs form – fra enkelte afdelinger til hele virksomheden. Grundpillen i SAFe er ART'en – Agile Release Train, jf. **Figur 1**. En ART er en veletableret enhed bestående af flere agile teams på hver 5-11 medarbejdere, som arbejder sammen om en fælles vision. ART'en er sammensat med forskellige kompetencer og har udviklingsværktøjer til rådighed, så de kan udvikle hele løsninger fra idefasen til implementering. En ART består typisk af 50-125 medarbejdere. I DSB har vi foreløbigt 3 ART'er, som har taget kreative navne – GepARTen i Kommerciel, TogARTen i Drift og DataARTen, som er forankret i Økonomi.

Arbejdet i ART'en planlægges ved såkaldte PI-plannings (Program Increments), som afholdes hver 8-10. uge, hvor alle medarbejdere i ART'en deltager. Arbejdet i PI's er opdelt i sprints af 2 ugers varighed. Indenfor denne periode defineres, udvikles, testes, og leveres opgaverne. Udviklingsopgaverne deles derfor op i mindre delopgaver (features), som kan løses indenfor en 2 ugers periode. Forud for afholdelse af PI-planning foregår der et omfattende planlægningsarbejde, hvor opgaver defineres, prioriteres, opdeles i features, som kan håndteres på maksimalt 2 uger, afhængigheder identificeres mm. Ved PI-planning'en hænges alle features for den kommende PI op på en tavle, hvorfra de enkelte teams så kan vælge opgaver for den kommende periode.

Figur 1, Agile Release Train (ART)¹.

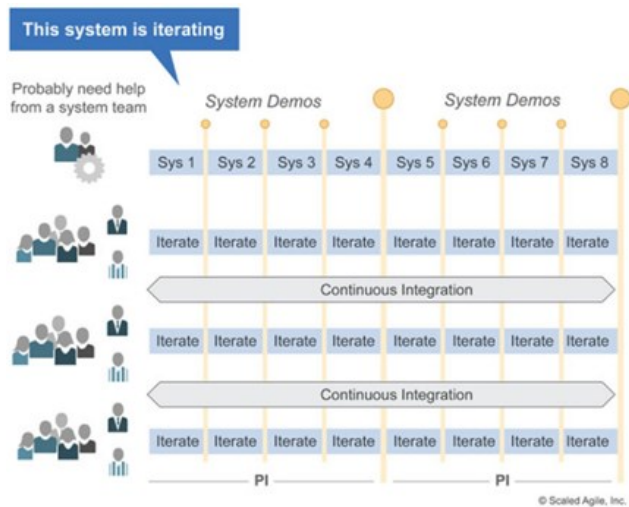


Hovedformålet med de fælles PI-plannings og sprint-perioden på 2 uger er, at de agile teams skal arbejde synkront, jf. **Figur 2**.

Et andet princip i SAFe er, at der skal leveres hele tiden – dvs. ikke først til sidst som i den traditionelle vandfalds-model.

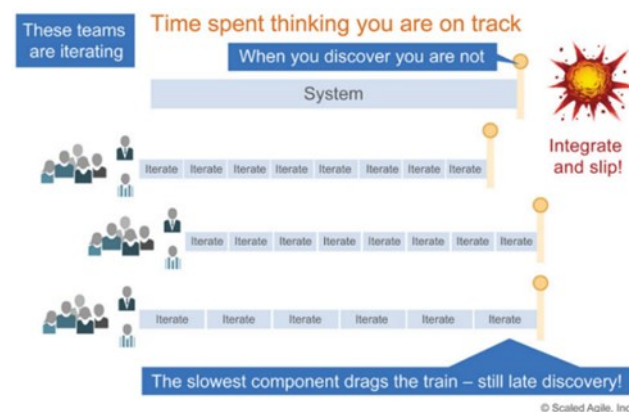
Når disse principper følges, kan man regne med delleverancer, og dermed optimere udviklingsperioden og levere til kunden, som aftalt.

Figur 2: En ART, som arbejder synkront.¹



Hvis Teams derimod ikke arbejder i samme kadence, dvs. ikke starter på det samme tidspunkt og/eller ikke arbejder med samme hastighed/sprintlængde, vil de involverede Teams ikke blive færdige på samme tidspunkt, jf. **Figur 3**. Da alle opgaverne indgår i den samlede løsning betyder det, at alle Teams bliver styret af det langsomste team. Endvidere vil det ofte komme som en overraskelse til sidst, at der ikke kan leveres som lovet.

Figur 3: En ART, hvor teams leverer - men ikke synkront¹

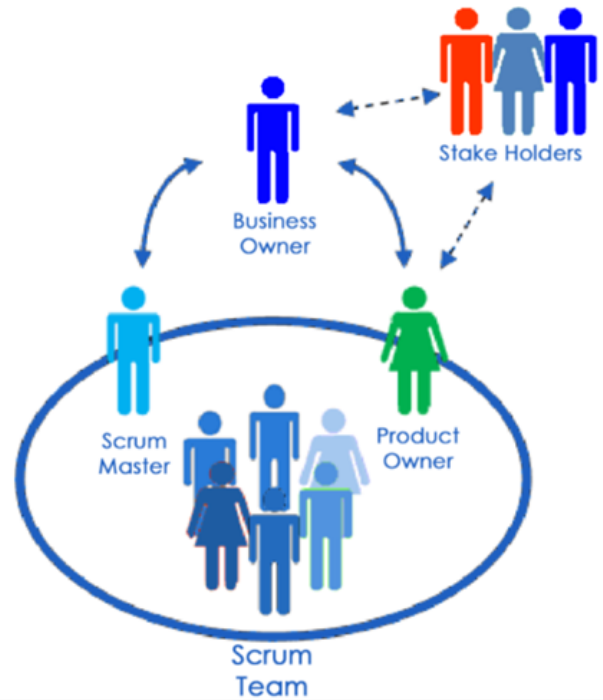


Veldefinerede roller

Udover et fast planlægningsrammeverk indeholder SAFe nogle veldefinerede roller, som alle teamdeltagere i pro-

jekterne er bekendt med. Der er både faste roller indenfor selve teamet og tværgående roller for hele ART'en. De væsentligste roller i relation til teamets opgaveløsning fremgår af **Figur 4**. For hver rolle-type afholdes særskilte kurser med efterfølgende certificeringer.

Figur 4: Roller ifm. opgaveløsning i SAFe-verdenen



ART'en er sat i verdenen for at løse opgaver for stakeholder i virksomheden, og deres interesse varetages primært af Business Owner, som varetager rollen for hele ART'en og på tværs af teams. Business Owner modtager forud for PI-planlægning ønsker fra stakeholders, som afklares og prioriteres i dialog med forretningen, og nedbrydes i mindre delopgaver/features.

I selve teamet er der 2 faste roller, Scrum Master og Product Owner, mens resten af teamet er menige medlemmer, som dog kan have vidt forskellige kompetencer. Scrum Masteren er en slags coach eller projektleder, som løbende følger op på fremdriften i teamet og rydder hindringer af vejen for udviklerne.

Et væsentligt værktøj hertil er afholdelse af daglige Scrum-møder af 15 minutters varighed med hele teamet. På disse møder, som typisk afholdes stående og om morgenen, følges kort op på fremdriften, hvor dagens opgaver og aktuelle problemer drøftes. Endvidere er Scrum Masteren i løbende dialog med Business Owner om fremdriften i hele ART'en, herunder ved ugentlige "Scrum of Scrum"-møder, som også er med til at sikre, at afhængigheder opdages og håndteres.

Product Owners primære rolle er at være ejer af løsningerne, og dermed hjælpe teamet med at forstå og definere opgaverne, samt acceptere slutproduktet. Product Owner afklarer tvivlsspørgsmål ift. opgaven, hvilket ofte

kræver dialog med ART'ens Business Owner og/eller Stakeholders i forretningen.

Hvad betyder SAFe for Intern revisions arbejde?

Som det fremgår af den korte beskrivelse af nogle af nøgleelementerne i SAFe, medfører indførelsen af SAFe-udviklingsmetoden en helt ny måde at prioritere og løse opgaver på, som også påvirker Intern revision. Dels i forbindelse med udførelse af revisionsopgaver, som indebærer dialog med teams i ART'er, og dels i tilfælde hvor løsnings tiltag på vores revisionsobservationer potentielt skal udføres af SAFe-teams.

Ved udførelse af revisionsopgaver

Nogle revisionsopgaver indebærer f.eks. en gennemgang af funktionaliteter i systemer, som er udviklet af teams i en ART. Her kan revisor have spørgsmål til selve de udviklede løsninger, til dokumentationen eller til de udførte tests, som ved revisionen mest hensigtsmæssigt afklares med udviklerne i teamet. For at sikre, at de relevante medarbejdere har tid til Intern revision, kræver det dog, at revisor, i god tid inden opgaven starter op, tager kontakt til ledelsen af ART'en. Ledelsen skal således prioritere, at der ved den kommende PI - som kan ligge mere end 2 måneder frem i tiden - reserveres tid til, at de relevante medarbejdere bruger tid på revisionsopgaven. Alternativt vil medarbejderne i ART'en ved PI-planning blive fuldt dedikeret til nye udviklingsopgaver, og dermed ikke have tid til bistå Intern revision. Herudover skal revisor ved planlægningen af revisionstidspunktet tages hensyn til, at nogle tidspunkter er "hellige" for ART'en, såsom f.eks. ved afholdelse af PI-planning.

Jeg vurderer dog, at indvirkningen af de nævnte forhold ikke adskiller sig væsentligt fra indvirkningen af f.eks. Regnskabs månedshjul. Her er der også et antal dage i forbindelse med månedsafslutningen, hvor Intern revision ikke skal forvente hurtige svar på henvendelser og ikke skal invitere til møder.

Løsnings tiltag på observationer

SAFe-udviklingsmetoden påvirker desuden Intern revisions arbejde, hvis ledelsen vurderer, at et løsnings tiltag på en revisionsobservation skal løses ved udvikling i SAFe-regi. Her kan det være vanskeligt for ledelsen at angive et tidspunkt for implementering af løsnings tiltaget, da ledelsen stiller opgaver til ART'en men ikke selv beslutter, hvilke opgaver der vælges og prioriteres på PI-planning. Der er således - som udgangspunkt - ikke nogen forrang for løsnings tiltag på revisionsobservationer, og prioritering af løsnings tiltagene vægtes op imod andre ønsker om f.eks. forbedrede funktionaliteter i kundeorienterede systemer. Revisor bør derfor i disse tilfælde vurdere og eventuelt udfordre ledelsen på, om løsnings tiltaget er velegnet til udvikling i SAFe-regi med den usikkerhed, som dette giver om færdiggørelsestidspunktet.

Når løsnings tiltag er besluttet løst i SAFe-regi kan situationen indtræffe, hvor løsnings tiltaget ikke bliver implementeret til aftalt deadline, da der har været andre for-

hold og fokusområder, som er tillagt større prioritet i udvælgelsen af opgaver for ART'en, eller opgaverne om løsnings tiltaget ikke er blevet valgt ved selve PI-planning.

Uanset årsag, medfører udsættelse af løsnings tiltag ekstra arbejde for Intern revision. Således skal Intern revision vurdere omfanget af og konsekvensen af forsinkelsen, hvilket ofte vil medføre fornyet dialog med ledelsen om risikovurdering. Herudover kan udsættelsen medføre udførelse af supplerende revisions handlinger til afdækning af risikoen, og endelig skal revisor vurdere, om forholdet er så alvorligt, at der skal rapporteres til den øverste ledelse og revisionsudvalget herom.

Afrunding

Som det er fremgået, medfører indførelsen af SAFe rammeværktøjet udfordringer for Intern revision pga. uforudsigelighed i beslutningsprocessen, samt stramme rammer og tidspunkter for løsningen af opgaver. Dette stiller krav til planlægningen, når revisionsopgaver involverer medvirkning af teams i ART'er, herunder at revisor tilpasser revisionstidspunktet til ART'ens kalender, samt sørger for i god tid at indmelde ønsker til materiale og møder, så tiden hertil kan blive prioriteret på ART'ens PI-planning. Muligheden for et godt og gnidningsfrit samarbejde med ART'er i SAFe øges dog - lige som i mange andre situationer, hvis Intern revision sætter sig ind i og forstår SAFe konceptet og de vilkår og betingelser, som det medfører.

Noter

¹ Figurerne stammer fra artiklen "Agile Release Train", jf. <https://v46.scaledagileframework.com/agile-release-train/>



Finanstilsynets strategi 2025 - fra "berettiget tillid og velfungerende markeder" til "robust og ordentlig finansiel sektor"



Pernille Dalby Nielsen, chefkonsulent, Finanstilsynet

Særligt i disse tider, hvor vi alle sidder hjemme hver for sig og arbejder, kan det være godt lige at læne sig tilbage i stolen og få reflekteret over, hvad meningen med det hele egentlig er. Så kære læser: Efter du har læst denne artikel, så håber jeg, at du er blevet lidt klogere på hvad meningen med det hele er for Finanstilsynet. Og måske er du blevet inspireret til hvad meningen med det hele kunne være for intern revision.

Strategi 2025

I slutningen af november 2020 blev Finanstilsynets nye 5-årige strategi "Strategi 2025" offentliggjort.

Strategien består af fire ben:

- En robust finansiel sektor
- En ordentlig finansiel sektor
- Et tilsyn og regelsæt, der afspejler samfundets udvikling
- Et fagligt og effektivt finanstilsyn.

Men før vi går lidt videre, med hvad der ligger i strategien, bør vi lige runde Finanstilsynets mission:

"at være med til at sikre en ordentlig og stabil finansiel sektor med velfungerende finansielle markeder gennem regulering, tilsyn og information."

og Finanstilsynets vision:

"at virksomheder og borgere har berettiget tillid til det finansielle system."

Strategien skal hjælpe os i vores mission med at arbejde mod visionen.

Samtidig er det vist ingen hemmelighed, at man heller ikke som tilsynsmyndighed har uendelige ressourcer, og derfor må prioritere indsatsen og foretage valg. Vi kan ikke føre grundigt tilsyn med alt i sektoren. Derfor må også vi – ligesom de fleste andre, herunder interne revisorer – løbende vurdere risiciene og planlægge vores

indsats ud fra risikovurderingen. Eller sagt med andre ord: Finanstilsynet er risikobaseret og prioriterer indsatsen på en vurdering af sandsynligheden for, at problemer opstår, og de mulige konsekvenser. En del af de tanker, som vi har gjort os i den anledning, kommer til udtryk i strategiens fire ben og de målbilleder, som er beskrevet i strategien for hvert enkelt af benene.

For en robust finansiel sektor er målbillederne:

- Veldrevne virksomheder med styr på risikotagningen
- Hensigtsmæssig håndtering af coronatilbageslaget
- IT-sikkerhed, der matcher trusselsbilledet.

For en ordentlig finansiel sektor er målbillederne:

- Gode finansielle produkter for forbrugere og investorer
- Forebyggelse af hvidvask og terrorfinansiering
- God ledelsesadfærd og virksomhedskultur
- Ordentlighed på de finansielle markeder.

For et tilsyn og regelsæt, der afspejle samfundsudviklingen er målbillederne:

- Kontrolleret omstilling til bæredygtighed og håndtering af klimarelaterede risici
- Betyggende brug af teknologi, nye forretningsmodeller, udbydere og produkter
- International finansiel regulering, der tager hensyn til velfungerende danske forretningsmodeller og er implementérbar.

For et fagligt og effektivt finanstilsyn er målbillederne:

- Et digitalt og datadrevet tilsyn
- Det fagligt bedste udviklingssted i den finansielle sektor
- Effektiv styring af drift og processer.

Hvad er nyt i strategi 2025

To temaer som fyldte meget ved tilblivelsen af strategi 2025 var bæredygtighed og ordentlighed.

Der sker meget på bæredygtighedsområdet nu og i de kommende år. Det er en udvikling vi gerne vil bidrage til også finder sted i den finansielle sektor og på en ordentlig måde. Den finansielle sektor skal kunne håndtere omstillingen til bæredygtighed og de dertil relaterede risici. Bæredygtighed er en vigtig udvikling, men robusthed er også vigtigt. Vi skal følge med udviklingen og være med, der hvor det er relevant og giver mening for os som finansiel tilsynsmyndighed.

Vi skal gerne være tidssvarende og indfri de forventninger, der er til os fra omverdenen som tilsynsmyndighed. Forventningerne afspejles så i ordentlighed, og at vi afspejler samfundets udvikling i den måde vi fører tilsyn og de regler, der laves.

Derfor fylder "ordentlighed" en del mere i strategien. Den finansielle sektor skal opfattes som en ordentlig sektor, hvor man opfører sig fair over for sine interessenter (kunder, investorer, samfundet). Men samtidig må vi aldrig glemme "robusthed". Vi vil gerne medvirke til en robust og ordentlig finansiell sektor. Omdømmerisici skal håndteres, da de kan påføre tab og dermed udfordre robustheden. Robustheden er dog fortsat vores vigtigste virksomheder med en fornuftig risikopåtagning og solide rammer for risikostyring. Uden det er der næppe meget tillid tilbage til den finansielle sektor - og tilliden til den finansielle sektor er en del af vores eksistensberettigelse som finansiell tilsynsmyndighed.

Det kan også være interessant at se nærmere på, hvor forskellen er i forhold til den tidligere strategi. Der er helt naturligt nogle hovedelementer, som går igen. Et helt centralt element er tilliden til den finansielle sektor. Det er et helt grundlæggende eksistensvilkår, som strategien skal understøtte. Tilliden er afhængig af omverdenen og udviklingen i samfundet, så strategien skal tage højde for, hvor vi står nu og om 5 år, og hvad der i den forbindelse er vigtigt at fokusere på for os, for at tilliden er der til sektoren - og til os som tilsynsmyndighed.

I 2020 blev det italesat ved "berettiget tillid - velfungerende finansielle markeder". Det er så i 2025 strategien blevet til "en robust og ordentlig finansiell sektor".



2020 strategien bestod af 7 indsatsområder, som vi ville fokusere på:

- Tilsyn i gode tider
- Tilsyn med det systemiske perspektiv
- Velfungerende finansielle markeder
- Teknologi, cyberrisiko og nye forretningsmodeller
- Hensynet til forbrugere og investorer

- Tidlig interessevaretagelse i internationale fora
- Forebyggelse af hvidvask og terrorfinansiering.

Suppleret af 3 interne indsatsområder:

- Fastholdelse af nøglemedarbejdere
- Professionalisering
- Styrket kommunikation.

En del af indsatsområderne kan ses at gå igen i 2025, om end i en lidt anden form og med lidt andre vinkler. Noget af det nye i 2025 strategien er håndtering af coronatilbageslaget, fokus på ordentlighed i form af ledelsesadfærd og virksomhedskultur, samt omtalen af omstillingen til bæredygtighed og håndteringen af klimarisici. De øvrige målbilleder overlapper i et vist omfang indsatsområderne fra 2020 strategien. Der menes ikke, at verden set fra Finanstilsynets side kun har ændret sig på områderne: coronahåndtering, ordentlighed, omstilling til bæredygtighed og klimarisici., men det er nok de områder, hvor der er sket mest nyt i forhold til strategi 2020.

Det hænger også ret godt sammen med vores direktør Jesper Bergs ord i forordet til strategi 2025:

"Finanstilsynets Strategi 2025 fokuserer på at skabe en robust og ordentlig finansiell sektor gennem et fogligt og effektivt tilsyn, der afspejler samfundets udvikling. Vi bygger videre på vores tidligere strategi, men Strategi 2025 indeholder også et styrket fokus på ordentlighed og elementer som eksempelvis bæredygtighed og teknologi."

Intern revision

Som interne revisorer skal man lave sin egen vurdering af hvilke risici der er, hvor sandsynlige de er, de mulige konsekvenser for virksomheden og derudfra lave sin strategi og planlægning. Men jeg tænker, at der kan hentes god inspiration i Finanstilsynets strategi.

Dertil kommer, at Finanstilsynet hvert halvår offentliggør et aktuelt risikobillede, som der også kan søges inspiration i. Det seneste risikobillede er fra januar 2021 og findes på vores hjemmeside¹.

Man skal selvfølgelig holde sig for øje, at Finanstilsynets vurderinger sker med udgangspunkt i hele markedet og sektoren, hvor intern revision skal tage stilling til hvordan det påvirker eller kan påvirke den enkelte finansielle virksomhed.

Strategien har fået sin egen hjemmeside på www.strategi.finanstilsynet.dk, hvor den interesserede læser kan se den i sin helhed. Der kan man også læse mere, om hvad der ligger i de enkelte målbilleder, samt Finanstilsynets arbejde, værdier, udviklingstendenser og rammevilkår.

Noter

¹ https://www.finanstilsynet.dk/Nyheder-og-Presse/Pressemeddelelser/Risikobillede_januar_2021



CCSA®

CFSA®

CGAP®

CRMA®



Drive Your Career Forward IIA Certifications and Qualifications

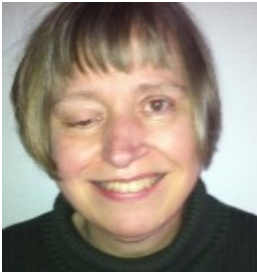
An IIA Professional Credential can move your career in the right direction, whether you're just starting down the audit path or taking your career to new heights. Drive to new opportunity, with increased earning potential, deeper knowledge, and enhanced credibility.

Invest In Your Tomorrow, Today.
www.TheIIA.org/Certification



1A1731

License to misbehave or blowing the whistle – what the auditor needs to know about conduct risk



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

*'It takes many good deeds to build a good reputation, and only one bad one to lose it'.
Benjamin Franklin, American statesman, 1706–1790*

Introduction

Over the last few years, organisations have become increasingly aware about culture and conduct. This has to some degree been driven by the regulators, but also the focus on incidents where poor behaviour played a key role has been in the loop of public attention.

The corporate culture and how the organisation comports itself with regard to conduct drives performance. Culture, done well, can be a powerful driver of organisational performance. Similarly, poor organisational culture that encourages inappropriate behaviour, has been identified as the root cause of several scandals across industries around the world.

In this framing, culture is the set of attitudes, beliefs, practices and values that mitigate or enhance conduct risk, and while these cultural elements can be hard to define ex ante, the impact ex post can easily be spotted in the resulting behaviours and outcomes. Being more



than just the sum of employee behaviour, organisational culture is difficult to observe and grasp and even more difficult to change.

Culture and conduct risk

Culture represents the invisible belief systems, values, norms and preferences of the individuals that form an organisation. Conduct represents the tangible manifestation of culture through the actions, behaviours and decisions of these individuals i.e. a separate segment of culture as a whole.



(Source: *Conduct risk and IAD* by Sprokkel, Tessa & Yuzhanova, Ksenia, EY, IIA Netherlands 2018)

The close relationship between culture and conduct risk has also been identified in the Thomson Reuters Culture and Conduct Risk report, where 44 percent of the respondents considered culture and conduct risk to be intrinsically linked, and culture to be a predominant aspect in managing conduct risk¹.

In 2020 the IIA launched a Practice Guide on Auditing Conduct Risk². The Practice Guides generally aims at providing detailed approaches, step-by-step processes and examples to support auditors in their work. These in turn support the IIA Standards by addressing specific areas and by giving information, advice and best practices. The Practice Guide on Auditing Conduct Risk should be seen in prolongation to the issuance of another Practice Guide on how to audit culture in 2019³, which was covered in an article published in INFO 74 in April 2020, and where walkthroughs of the suggested audit approaches and techniques were presented⁴. The aim of the Practice Guide on Auditing Conduct Risk ('the Practice Guide') is to support internal auditors in understanding and evaluating the management of conduct risk. This implies the ability to

- Understand the business significance of conduct risk in an organisation's control environment
- Understand the key components of conduct risk

The conduct in the organisation relates to the way things are carried out, or as Roth formulates it⁵ 'how we do things around here.' In his opinion, the culture exists in the perceptions of employees. Consequently, culture is a dynamic constellation formed by the individual employees

and can change over time depending on the individuals in the organisation or team.

Conduct risk management framework

An organisation needs to be committed to defining what conduct is considered to be appropriate, and being clear about the consequences of any misconduct. While the Practice Guide does not provide an explicit definition of conduct risk, it does state three components that (as a minimum) should be in place in a conduct risk management framework:

- Expectations defined
- Measurement and reporting
- Consequence of misconduct.

Expectations defined should be the starting point for an organisation to determine what conduct means to them in the context of their business. It can include elements such as value statements, code of conduct policy, ethics policy, training material, remuneration practices and risk appetite statements or frameworks.

Measurement and reporting includes information about how management is – or is not – monitoring the level of conduct risk. This may include relevant KPIs such as training completion rates, complaints, fraud occurrences and associated losses, employee survey results etc.

The lack of a strong ethical culture or insufficient presence of management accountability is akin to a license to

misbehave. Increasing attention should be given to *consequence of misconduct*, as a survey carried out in 2019 showed that just 28% of employees strongly agree that their employers' values and actions are aligned⁶.

Sprokkel and Yuzhanova emphasises strongly that it should be the Business Units who is accountable for the conduct risk management framework. The Business Units should identify, manage, mitigate and report on risks using conduct risk assessment and consider conduct risk in strategy assessments. Consequently, the Risk Management function should (only) design and deploy the overall risk management framework and compile reporting and escalate risk/control issues. Equally, the Compliance function should support the Business Units by providing interpretation of the regulation, advice on the prioritisations of conduct risks and develop and monitor policies and procedures⁷.

The reality is that culture, which is often thought of as an organisation's most precious asset, is increasingly a liability for companies that do not manage it. Continued advocacy around #MeToo, new levels of scrutiny from investors and regulators, and increased activism on social media are forcing boards and CEOs to be accountable for culture in ways they have not been seen before. Or as the Practice Guide phrases it, *'an apathetic culture may leave an organisation open to multiple risks – including conduct risk – while an organisation boasting a strong ethical culture that is borne out by audits, employee surveys and other tools to measure behavioral tendencies is on its way to mitigating a significant risk'*.

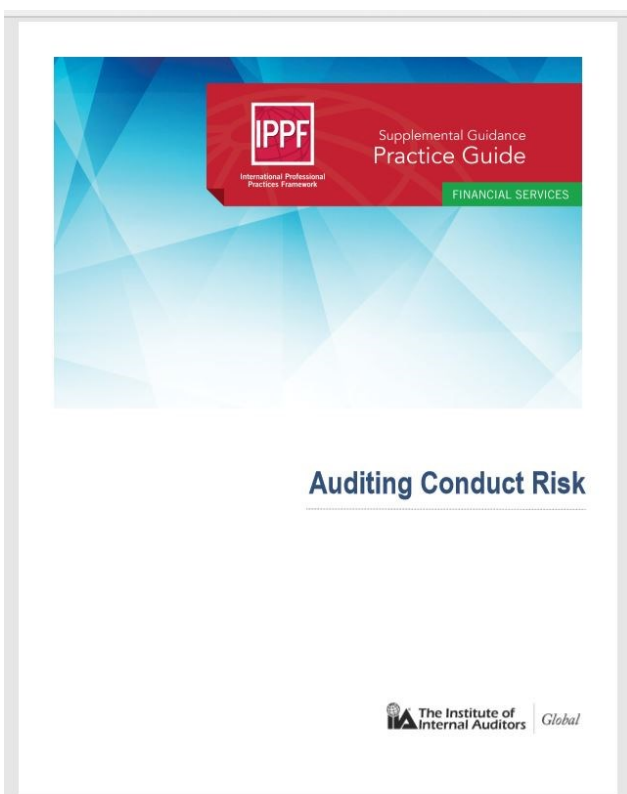
Also, it should be noted that a culture is usually inherited because when employees join an organisation, they want to fit in. They tend to accept the way things are done⁸.

Role of internal audit

Traditionally, the internal audit activity has focused on providing assurance with respect to known risks and the effectiveness of controls in mitigating those risks. Regulators, however, are increasingly interested in an organisation's ability to identify blind spots, unknown risks and other weaknesses that may challenge the integrity of the risk management environment, including the risk of misconduct.

Internal auditors can add value by assessing and reporting on their organisation's conduct risk management. The internal audit activity can support the establishment of strong internal control risk management frameworks (including conduct risk), that align with stakeholder expectations, and thereby support boards, audit committees and executive management in their oversight roles.

The IIA Standards do not make specific reference to conduct risk. However, Performance Standard 2120 Risk Management, states that the internal audit activity must evaluate the effectiveness and contribute to the improvement of risk management processes, and in determining whether risk management processes are effective, consider if *'significant risks are identified and assessed'* and if



'appropriate risk responses are selected that align risks with the organisation's risk appetite'. Therefore, conduct risk, and how it is managed, needs to be assessed regularly by internal audit.

The Practice Guide suggests that internal audits activity should initially determine whether the company has a conduct risk management framework in place and whether staff is aware of its existence. Secondly, if a framework is in place, the internal auditors should assess the design and effectiveness of the existing controls to support alignment of business activities with the requirements according to the framework. The requirements could include policies, governance, management information/reporting, incidents, handling of complaints, raise your concern processes, 2nd Line of Defence oversight activities etc.

The Practice Guide states that 'the challenge for regulatory bodies is defining conduct risk' and provides different examples of regulatory definitions of culture and conduct. It emphasises that the exact definition an organisation wants to use for conduct risk is not of significant importance, but that a working definition of the term 'conduct risk' plays a material role for the regulators and for the organisations. The Thomson Reuters Culture and Conduct Risk report showed that 43% of firms reported having a working definition of conduct risk in 2018, compared to just 16 % in 2013⁹. For Global Systemically Important Financial Institutions (G-SIFI), more than two-thirds of the respondents answered that they had a separate working definition of conduct risk established.

Performing the Engagement

According to the Practice Guide 'The engagement objectives should be tied to the organisation's definition of conduct risk'. It suggests to use the three components mentioned in the previous section for the Conduct Risk Management Framework i.e.

- Expectations defined
- Measurement and reporting
- Consequence of misconduct.

The information gathered by the internal auditors should be documented in workpapers and an engagement work program should be established to achieve the engagement objectives (IPPF Standard 2240).

The Practice Guide suggests that it is preferable to start the engagement by determining the existence of documents defining the organisation's expectations of its employees, and then assessing the effectiveness of those documents i.e. by understanding how the organisation is monitoring actual staff behaviour. Also, it provides a list of pertinent questions to ask in the organisation to support the assessment of proper consequence management.

Amongst internal auditors doing the audit, a shift is needed from a reactive approach to a more proactive approach with a forward looking perspective, in order to not only do audits on culture and conduct when it turns into a

key risk. Also, it is important not to make it a tick-box exercise but also use creativity¹⁰.

A key consideration to take into account when performing the audit is the assessment of whether the tolerance level for misconduct is zero and this has been clearly communicated.

Recent case-studies of misconduct in the financial sector¹¹ suggest that the root cause for the misconduct is not just the actions of a few individuals or bad processes, but is the result of wider organisational breakdowns. Often, large numbers of employees and managers were either complicit in improper conduct, encouraged it, or turned a blind eye to troubling behavior. The impact of employee misconduct extends beyond the individual and can impact the organisation as a whole and the economy and financial markets more broadly. Employee misconduct can make an organisation less resilient, for example, by diverting management attention, harming a company's reputation in a way that impedes its business, driving change in the composition of the workforce, and depleting its capital.

To illustrate and explain the motivation behind misconduct, the fraud triangle can be used:



(source: <https://www.whistleblowers.org>)

The *Opportunity* to commit misconduct is often due to weak internal controls and poor 'tone at the top'. *Motivation* refers to an employee's mindset which can be driven by either financial or emotional factors (e.g. remuneration, pressure to perform, investor expectations, gambling, addiction etc). The last component *Rationalization* refers to the circumstances where there is a personal justification of dishonest actions (e.g. 'there is no other solution', 'they treated me badly' etc.).

Whistleblowing arrangements are widely regarded as an important component of good corporate governance and there is a close relationship between whistleblowing and an organisation's culture. A strong and effective internal ethics programme is a significant component of a strong

and healthy corporate culture; effective whistleblowing depends on the right corporate culture that encourages concerns to be raised. For the internal auditors it is therefore indeed relevant to scope the organisation's whistleblowing procedures into the audit of conduct risk.

Auditing the whistleblower function – some considerations

A sound corporate culture should support 'speaking up' as a way to minimise conduct risk. Whistleblowing is the raising of a concern by an employee about suspected wrongdoing at work. There can be a variety of different reporting mechanisms in place including normal line-manager channels, reporting to 2nd Line of Defence risk managers, web-based reporting systems ensuring anonymity and traditional reporting by mail to a specified address. Confidential reporting can be achieved using internal processes established by the organisation (internal whistleblowing), or reporting to an external body such as a regulator (external whistleblowing).

It has, however, repeatedly been stated that employees might feel a moral dilemma with whistleblowing¹². The conflict exists between the right to speak up and the duty of loyalty to the organisation where one works.

Moral courage is hard and in the heat of the moment it can be far easier to be complicit. When we feel uncertain we look to others for guidance, and this also applies when it comes to observing unethical behavior. In other words, ethical conduct stems from the organisation setting an ethical tone. Therefore, the first thing that needs

to happen in an organisation interested in promoting an ethical culture is for the leaders to lead by example¹³. Furthermore, senior management needs to ask themselves whether the desired culture and behaviour has been outlined clearly and communicated to the employees. Seen in this context it is of significant importance to emphasise that the conduct principle to 'speak up' is not just a right but indeed an obligation. However, in order to make this work, organisations need to reflect about how to deal with, and eventually overcome, any lack of psychological safety in the day-to-day speak up and challenge¹⁴.

Blowing the whistle carries professional and personal risk and there are two important barriers for employees coming forward with their suspicions:

- Fear of retaliation, that the organisation's assurances of confidentiality/anonymity will not be respected
- Fear that reported issues will not be properly investigated, so that the underlying issues remain unresolved.

Similar concerns were also flagged by Finansforbundet (the Financial Services Union in Denmark) in a newsletter from November 2020¹⁵. A concern was expressed here regarding the whistleblower process established through the Danish FSA. It was obvious that the process is not very transparent, and the whistleblower is not informed about the status of the case flagged. According to Finansforbundet this may result in disgruntled whistleblowers, who would therefore turn to the media instead. All in all,





Finansforbundet is not convinced that the whistleblower-arrangement through the Danish FSA works satisfactorily: If a whistleblower wants anonymity he is not informed about the status of his case, and if he provides contact details he is only initially protected by the Danish FSA, but if the case needs to be communicated to an authority (i.e. the police, tax administration or similar), the anonymity is no longer in place, and the company or employer can be informed about the identity of the whistleblower, which naturally increases the fear of retaliation.

For organisations doing business across national borders, legal issues regarding whistleblowing can be a complex matter. Legal protections for whistleblowers vary from country to country and may depend on the country of the original activity¹⁶.

A new EU Whistleblower Protection Directive (the 'Directive')¹⁷ was issued in 2019 and member states must transpose the Directive into their national law before December 17 2021. The Directive states that all private legal entities with 50 or more employees will need to establish secure reporting channels.

Any whistleblower wanting to remain anonymous needs to trust that the organisational whistleblowing solution will safeguard their anonymity. Therefore, a certain element of trust in the process is required for effective whistleblowing.

Here internal auditors can be of help as they can perform audits and in that way provide the board with assurance on the effectiveness of the whistleblowing system. But how should the risk of false whistleblower accusations be taken into account? As Alan A. Cavaiola argues: 'Not all anonymous accusers and whistleblowers have righteous motives. Some are out to advance their own careers and feather their own nests'¹⁸.

Consequently, internal auditors need to assess if a whistleblower program within an organisation includes sufficient precautions on how to handle fraudulent whistleblowing. The precautions implemented could include assessments to determine who benefits from the whistleblower's taking action. It is about communication and proper consequences. Staff needs to know that if they

are well-intentioned, they can blow the whistle in safety, and conversely, an intentional filing of a false report will not be tolerated.

When the internal auditors has performed their initial risk assessment they should establish the audit program. The audit program should ensure that the whistleblowing process covers that practices and awareness are as expected and that the whistleblower process is governed as intended. This may include:

- Review of key documents (code of conduct, instructions and standard operating procedures handling the process)
- Awareness (communication, training, employee surveys)
- The whistleblower unit's autonomy (staffing, confidentiality handling, reporting lines in the organisation, escalations, communication lines to the whistleblower etc.)
- Management reporting.

The whistleblower capability of a large organisation also needs to take into consideration and be tailored to meet local, legal, language and cultural considerations¹⁹. This means not only translating the code of conduct into different languages and having staff in the whistleblower unit being able to communicate in the language of the caller, but facilitating the whistleblower process for all employees to be as smooth and effective as possible.

Summary

Culture and conduct exist in the perceptions of employees i.e. '*how we do things around here.*'

Auditing conduct risk can therefore be challenging because of the intangible nature of the underlying components.

Different definitions exist for conduct risk, but a study carried out back in 2018 showed that almost every other organisation reported having specific working definition of conduct risk in 2018, which is important as a starting point.

In 2020 the IIA launched a Practice Guide on Auditing Conduct Risk, which aims at providing detailed approaches, step-by-step processes and examples to support auditors in their work, and which support the IIA Standards by addressing specific areas giving information, advice and best practices.

The Practice Guide lists three components that should be in place in a conduct risk management framework:

- Expectations defined
- Measurement and reporting
- Consequence of misconduct.

The Practice Guide should be seen in prolongation to the IPPF Supplemental Guidance Practice Guide: 'Auditing Culture' issued in 2019.

From an audit perspective a shift is needed from a reactive approach to a more proactive approach with a forward looking perspective. Creativity is needed in order to avoid the audit to become a tick-box exercise.

When performing the audit the internal auditors need to assess whether the tolerance level for misconduct is zero i.e. to what extent the organisation may turn a blind eye when someone is doing something wrong.

A sound corporate culture should support 'speaking up' as a way to minimise conduct risk. A well-functioning whistleblower unit in the organisation supports good governance on conduct risk.

Whistleblower considerations include barriers for employees coming forward with their suspicions. The most important ones are fear from retaliation and that no proper investigation will be carried out despite flagging the issue. The internal auditors need to take this into consideration including the capability of the whistleblower unit and the surrounding governance aspects when performing audits.

While efficient corporate whistleblower procedures indeed support the control environment within an organisation, it is equally important for the internal auditors to remain focused on whether a resilient corporate governance arrangement is in place in the organisation. In this way internal auditors can support management to have their finger on the pulse of the organisation's culture and assess if there are perception gaps and what can be done about it.

Notes

¹ English, Stacey & Hammond, Susanna & Kovas, Ashley & Parry, Helen: 'Culture and Conduct Risk: Benchmarking 5 years of implementation', Thomson Reuters, 2018

² IPPF Supplemental Guidance Practice Guide: 'Auditing Conduct Risk', IIA 2020, June 2020

³ IPPF Supplemental Guidance Practice Guide: 'Auditing Culture', IIA, November 2019

⁴ Belcaid, Nina: 'Auditing culture - pitfalls and possibilities', INFO 74, April 2020

⁵ Roth, James: 'How to audit culture', Internal Auditor, 30 June 2017

⁶ Cultural Vigilance: A corporate imperative, United Minds 2019

⁷ Sprokkel, Tessa & Yuzhanova, Ksenia: Conduct risk and IAD, EY, IIA Netherlands 2018

⁸ Roth, James: 'How to audit culture', Internal Auditor, 30 June 2017

⁹ English Stacey & Hammond, Susanna & Kovas, Ashley & Parry, Helen: 'Culture and Conduct Risk: Benchmarking 5 years of implementation', Thomson Reuters, 2018

¹⁰ Sprokkel, Tessa & Yuzhanova, Ksenia: 'Conduct risk and IAD', EY, IIA Netherlands 2018

¹¹ Chaly, Stephanie & Hennessy James & Menand, Lev & Stiroh, Kevin & Tracy, Joseph: 'Misconduct Risk, Culture, and Supervision' Whitepaper Federal Reserve Bank of New York, Dec 2017

¹² Lindblom, Lars: 'Dissolving the moral dilemma of whistleblowing', Journal of Business Ethics 76 Pages 413-426, 2007

¹³ The Whistleblower's Dilemma: Do the Risks Outweigh the Benefits? Wharton University of Pennsylvania Nov 05, 2019

¹⁴ 'Messages from the Engine Room 5 Conduct Questions' Financial Conduct Authority Sept 2020

¹⁵ 'Whistleblowere behandles urimeligt', Finansforbundet 3 November 2020

¹⁶ Tone at the Top: 'Whistleblowers: What the board Needs to Know', IA Issue 74 Sept-Oct 2015

¹⁷ Directive (EU) 2019/1937: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1937>

¹⁸ Cavaola, Alan A.: 'Beware the Whistleblower. A wolf in sheep's clothing?' Psychology Today Oct 2016

¹⁹ Marks, Norman: 'A Whistleblower Line Is Not Enough' Internal Auditor 7 July 2014



Disclosureforordningen – nye oplysningsforpligtelser om miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold (ESG)



Nina Trolle Boldt, Director, Deloitte

Introduktion og formål

Finansielle aktører skal, som noget nyt, overholde de oplysningsforpligtelser om miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold (ESG-faktorer), som følger af Europa-Parlamentets og Rådets forordning 2019/2088/EU af 27. november 2019 om bæredygtighedsrelaterede oplysninger i sektoren for finansielle tjenesteydelser ("Disclosureforordningen").

Disclosureforordningen stiller krav til finansielle markedsdeltagere og finansielle rådgivere om at integrere miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold (ESG-faktorer) i de oplysningsforpligtelser, der gælder ved investeringsbeslutningstagning og i rådgivningsprocesser.

Reguleringen medfører således en række nye forpligtelser for de omfattede finansielle virksomheder til i forskelligt omfang at offentliggøre bæredygtighedsrelaterede oplysninger.

Formålet er bl.a. at styrke investorernes muligheder for at kunne sammenligne produkters bæredygtighed og virksomheders tilgang til bæredygtighed. Samtidig styr-



kes gennemsigtigheden på området for bæredygtig finansiering med henblik på at skabe tillid hertil, øge investeringen i bæredygtige produkter og fremme den grønne omstilling.

Detailreguleringen under Disclosureforordningen er undervejs og vil specificere konkrete oplysningsforpligtelser og tekniske kriterier i regulermæssige tekniske standarder (RTS'er) for indhold, metode og præsentation af oplysningerne. European Supervisory Authorities har for nylig offentliggjort en Final Report med deres endelige forslag herom, som er overleveret til Kommissionen den 4. februar 2021.

Nedenfor gennemgås de væsentligste forpligtelser, som følger af Disclosureforordningen, og som snart rammer de finansielle aktører.

Ikrafttræden

Disclosureforordningen finder anvendelse fra den 10. marts 2021. Forordningen gælder umiddelbart i Danmark og skal derfor ikke gennemføres i national lovgivning.

Reglerne om oplysninger i periodiske rapporter om et produkts opfyldelse af miljømæssige eller sociale karakteristika eller samlede bæredygtighedsrelaterede indvirkning finder dog først anvendelse fra den 1. januar 2022.

Anvendelsesområde

Disclosureforordningen finder anvendelse på *finansielle markedsdeltagere og finansielle rådgivere*.

Finansielle markedsdeltagere omfatter bl.a.:

- kreditinstitutter og fondsmæglerselskaber
- FAIF'er og UCITS-administrationsselskaber
- forsikringsselskaber, der udbyder forsikringsbaserede investeringsprodukter om IBIP'er (Insurance-Based Investment Products), p.t. ikke udbredte i Danmark
- producenter af pensionsprodukter og arbejdsmarkedsrelaterede pensionskasser (IORP – Institutions for Occupational Retirement)
- forvaltere af kvalificerede venturekapitalfonde og sociale iværksætterfonde.

Finansielle rådgivere omfatter bl.a.:

- kreditinstitutter og fondsmæglerselskaber, der yder investeringsrådgivning
- FAIF'er og UCITS-administrationsselskaber, der yder investeringsrådgivning
- forsikringsselskaber og forsikringsformidlere, der yder forsikringsrådgivning om IBIP'er.

Ved *finansielle produkter* forstås bl.a. en investeringsportefølje eller en alternativ investeringsfond (fx AIF eller UCITS).

På virksomhedsniveau skal finansielle markedsdeltagere og finansielle rådgivere bl.a. redegøre for deres politikker

for integration af bæredygtighedsrisici, due-diligence-politikker, og hvordan deres aflønningspolitikker tager højde for bæredygtighedsrisici. På produktniveau skal de afgive en række oplysninger om bæredygtige investeringsprodukter. Der vil også blive stillet krav til, hvornår man må markedsføre et investeringsprodukt som bæredygtigt.

De virksomheder, der er omfattet af Disclosureforordningen, skal overholde reglerne om finansielle markedsdeltagere, når de producerer finansielle produkter, herunder yder porteføljepleje, og de skal overholde reglerne om finansielle rådgivere, når de yder investeringsrådgivning eller forsikringsrådgivning. I tilfælde af, at virksomheder både udøver aktiviteter som finansielle markedsdeltagere og finansielle rådgivere, bør de derfor betragtes som finansielle markedsdeltagere, når de handler som producerer af finansielle produkter, og som finansielle rådgivere, når de yder forsikrings- eller investeringsrådgivning.

Bæredygtighedsfaktorer og -risici

Disclosureforordningen indfører en række nye begreber, herunder (i) bæredygtighedsfaktorer og (ii) bæredygtighedsrisiko.

Bæredygtighedsfaktorer omfatter miljømæssige, sociale og personalemæssige spørgsmål samt spørgsmål vedrørende respekt for menneskerettighederne og bekæmpelse af korruption og bestikkelse.

Bæredygtighedsrisiko omfatter en miljømæssig, social eller ledelsesmæssig begivenhed eller omstændighed, som, hvis den opstår, kunne have faktisk eller potentiel væsentlig negativ indvirkning på værdien af en investering.

Politik for bæredygtighedsrisici

Finansielle markedsdeltagere skal på deres hjemmeside offentliggøre en politik for integration af bæredygtighedsrisici i deres investeringsbeslutningsproces, mens finansielle rådgivere på deres hjemmeside skal offentliggøre en politik for integration af bæredygtighedsrisici i deres investerings- eller forsikringsrådgivning.



Finansielle markedsdeltagere og finansielle rådgivere skal sikre, at oplysningerne indeholdt i deres politikker holdes ajour. Enhver ændring i de offentliggjorte oplysninger skal medfølges af en redegørelse for ændringen.

Investeringsbeslutningers negative indvirkninger på bæredygtighedsfaktorer

Finansielle markedsdeltagere skal vurdere, hvorvidt de i deres investeringsbeslutninger tager hensyn til investeringsbeslutningers vigtigste negative indvirkninger på bæredygtighedsfaktorer.

Hvor der ikke tages sådanne hensyn, skal den finansielle markedsdeltager på sin hjemmeside oplyse om, hvorfor der ikke tages sådanne hensyn og om, hvornår og hvorvidt den finansielle markedsdeltager agter at tage hensyn til negative indvirkninger på bæredygtighedsfaktorer.

Hvor den finansielle markedsdeltager tager hensyn til negative indvirkninger på bæredygtighedsfaktorer i sine investeringsbeslutninger, skal denne indarbejde og offentliggøre bæredygtighedsprincipper i sin due diligence-politik/procedurer på den finansielle markedsdeltagers hjemmeside, herunder følgende:

- oplysninger om den finansielle markedsdeltagers politikker for identificering og prioritering af de vigtigste negative bæredygtighedsindvirkninger og -indikatorer,
- en beskrivelse af de vigtigste negative bæredygtighedsindvirkninger og evt. dertil knyttede tiltag, der er truffet, eller, hvor det er relevant, planlagt,
- kortfattede sammenfatninger af politikker for aktivt ejerskab, hvor det er relevant, og
- en henvisning til den finansielle markedsdeltagers overholdelse af adfærdskodekser for ansvarlig forretningsetik og internationalt anerkendte standarder for due diligence og rapportering og, hvor det er relevant, den finansielle markedsdeltagers grad af tilpasning til Parisaftalens mål.

Tilsvarende forpligtelser gælder i forhold til finansielle rådgivere og deres investerings- eller forsikringsrådgivning.

Integration af bæredygtighedsrisici i aflønningspolitik

Både finansielle markedsdeltagere og finansielle rådgivere skal i deres aflønningspolitik medtage oplysninger om, hvordan deres respektive aflønningspolitik er i overensstemmelse med integration af bæredygtighedsrisici.

Oplysningerne skal indarbejdes i den aflønningspolitik, der skal udarbejdes i henhold til den relevante sektorlovgivning, fx skal oplysningerne for FAIF'er medtages i den aflønningspolitik, der skal udarbejdes i henhold til lov om forvaltere af alternative investeringsfonde m.v. ("FAIF-loven") § 20.

Prækontraktuelle oplysninger

Forud for indgåelsen af en investeringsaftale eller udøvelse af investeringsrådgivning skal den finansielle markeds-

deltager, henholdsvis den finansielle rådgiver, give oplysninger om, hvordan bæredygtighedsrisici integreres i investeringsbeslutninger henholdsvis investerings- eller forsikringsrådgivningen. Herudover skal der også oplyses om de sandsynlige indvirkninger, bæredygtighedsrisici vil have på investorens afkast.

For FAIF'er vil informationerne skulle stilles til rådighed på samme måde som informationerne i FAIF-lovens § 62, mens det for UCITS skal inkluderes i det prospekt, der skal udarbejdes i henhold til lov om investeringsforeninger m.v. § 102. For kreditinstitutter og fondsmæglerselskaber, der yder porteføljepleje eller investeringsrådgivning, skal oplysningerne stilles til rådighed, når oplysningerne i bekendtgørelse om investorbekyttelse § 6, stk. 2, stilles til rådighed for kunden.

Hvis den finansielle markedsdeltager eller finansielle rådgiver ikke mener, at bæredygtighedsrisiciene er relevante, skal der gives en redegørelse for årsagerne hertil.

Finansielle produkter

Senest den 30. december 2022 skal den finansielle markedsdeltager, hvor dens investeringsbeslutninger tager hensyn til negative indvirkninger på bæredygtighedsfaktorer, for hvert finansielt produkt bl.a. give en klar og begrundet redegørelse for, hvorvidt og i givet fald hvordan det finansielle produkt tager de vigtigste negative indvirkninger på bæredygtighedsfaktorer i betragtning.

Hvor den finansielle markedsdeltagers investeringsbeslutninger ikke tager hensyn til de vigtigste negative indvirkninger på bæredygtighedsfaktorer, skal den finansielle markedsdeltager for hvert finansielt produkt oplyse om, at den finansielle markedsdeltager ikke tager hensyn til investeringsbeslutningens negative indvirkninger på bæredygtighedsfaktorer og årsagerne hertil.

For FAIF'er vil oplysningerne skulle stilles til rådighed på samme måde som informationerne i FAIF-lovens § 62, mens det for UCITS skal inkluderes i det prospekt, der skal udarbejdes i lov om investeringsforeninger m.v. § 102.

Finanstilsynet

Finanstilsynet er udpeget som kompetent myndighed til at påse overholdelsen af Disclosureforordningen¹. Finanstilsynet vil således bl.a. kunne give påbud eller påtaler for manglende overholdelse af de krav, som Disclosureforordningen stiller til virksomhedernes oplysningsforpligtelser.

Bæredygtig finansiering har til formål at integrere bæredygtighedshensyn i finansielle produkter og services til gavn for både investorer og samfundet. Det indebærer et stigende udbud af bæredygtige investeringsprodukter. Med udviklingen følger ifølge Finanstilsynet en risiko for, at sådanne investeringsprodukter er mindre bæredygtige, end de giver sig ud for at være (såkaldt "green washing"), hvilket kan skade tilliden til og integriteten af de finansielle markeder².

Finanstilsynets opgave er at medvirke til den finansielle stabilitet og at sikre tillid til den finansielle sektor hos borgere og virksomheder. Finanstilsynet har dermed også til opgave at forholde sig til forhold, som påvirker udviklingen for de finansielle virksomheder, de finansielle markeder og investorer i finansielle produkter. Klimaforandringerne og bæredygtig finansiering berører således centrale aspekter af Finanstilsynets kerneopgaver.

Sammenfatning

De nye oplysningskrav for de finansielle virksomheder er en vigtig del af den grønne omstilling i samfundet. De vil skabe øget gennemsigtighed om bæredygtighedsrelaterede finansielle produkter samt i hvilket omfang ESG-relaterede forhold inddrages i investeringsbeslutninger og i rådgivningen.

Alle virksomheder, der bliver omfattet af den kommende regulering, bør hurtigt få et overblik over, hvilke konkrete oplysningsforpligtelser, der vil finde anvendelse på de enkelte finansielle aktører og begynde at opdatere politikker, hjemmesider og oplysninger, der gives forud for investeringsbeslutninger og investeringsrådgivning.

Noter

¹ Jf. lov nr. 1940 af 15/12/2020 om ændring af lov om betalinger, hvidvaskloven, lov om kapitalmarkeder og forskellige andre love.

² Jf. Finanstilsynets notat fra december 2019 om "Klimaforandringer og bæredygtig finansiering i den finansielle sektor.



Nye medlemmer

Nye medlemmer i IIA fra 4.12.2020 – 6.4.2021

A.P. Møller-Mærsk

Sam Xi Liu

Arbejdernes Landsbank

Martin Lang Johannesen

ATP

Naja Bjørk Olsen Meisel

Cecilie Bengtsson

Bankdata

Labohnraj Sinnathamby

BDO

Maibritt Skovmand Løvbjerg

Danske Bank

Xiangfei Meng

Deloitte

Sophie Ree

Finanstilsynet

Brian Bordrup

JN Data

Sten Brogaard

MAN Energy Solutions

Rita Roca

MOL Chemical Tankers

Charlotte Gjerrild

Nordea

Maria Lillie Sonne

Alex France

Anastasios Chatzifotiou

Pandora

Anne Frimodt-Møller

Udenrigsministeriet

Line Leth

Jan Justsen

Niels Porse Sørensen

Uddannelsesaktiviteter

Er du opdateret på IIAs kursusudbud? Som altid findes datoer og emner for gå-hjem møder, kurser og konferencer på foreningens hjemmeside www.iaa.dk under rubrikken "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: Virtuelt morgenmøde for Forsikring

19.05.2021: Virtuelt mini-årsmøde 2021

15.09.2021 - 16.09.2021: IIA Årsmøde i Kolding

29.09.2021: Kursus for Forsikringsrevisorer

”Bagsmækken”

Foreningens adresse

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

CVR nr. 73954215

Indmeldelse i foreningen

Indmeldelse i foreningen foretages på www.iaa.dk eller til:

Chefsekretær Dorte Drejøe
Nykredit
☎ 44 55 93 07 ✉ ddh@nykredit.dk

Jobannoncer

Jobannoncer for medlemmer kan bringes på foreningens hjemmeside og/eller i INFO. Annoncer bringes kun i INFO, såfremt der er plads hertil. Annonceudkast sendes til redaktionens adresse, jf. side 1, eller til glt@nykredit.dk.

Certificeringer

Nærmere oplysninger om certificeringer kan fås på IIA's internationale hjemmeside www.globaliaa.org eller ved kontakt til:

Heino Hansen, 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