

# INFO

Foreningen af Interne Revisorer

Nummer 81 | September 2022 | 27. årgang

*Employee Resource Groups in Danfoss*

*Databeskyttelse*

## **Spar Nord sagen**

En historie fra den virkelige verden om

## **Risky Business**

A 5 step approach to provide assurance over an organization's risk management culture



## INFOS redaktion

### Ansvarshavende redaktør

Nordisk Revisionschef, CIA, CISA

Birgitte Rousing Svenningsen

BNP Paribas Personal Finance

☎ 36 39 52 61 ✉ [birgitte.svenningsen@bnpparibas-pf.dk](mailto:birgitte.svenningsen@bnpparibas-pf.dk)

### Øvrig redaktion

Manager

Christian Barrett

Deloitte

☎ 30 93 54 24 ✉ [cbarrett@deloitte.dk](mailto:cbarrett@deloitte.dk)

Afdelingsdirektør

Lars Geisler

Nykredit

☎ 44 55 93 08 ✉ [lage@nykredit.dk](mailto:lage@nykredit.dk)

Chief Expert, CIA

Vanita Shukla Hork

Nordea

☎ 30 12 84 34 ✉ [vanita.hork@nordea.com](mailto:vanita.hork@nordea.com)

IT Auditor

Stine Juhl-Hansen

Danfoss

☎ 28 34 57 37 ✉ [stine.juhl-hansen@danfoss.com](mailto:stine.juhl-hansen@danfoss.com)

Intern revisor, CIA, CRMA

Kim Nehls

DSB

☎ 24 68 18 77 ✉ [kine@dsb.dk](mailto:kine@dsb.dk)

Koncernrevisionschef

Louise Claudi Nørregaard

PFA

☎ 61 55 84 88 ✉ [lcn@pfa.dk](mailto:lcn@pfa.dk)

### Næste nummer

INFO 82 udkommer i december 2022.

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](mailto:redaktionen@iia.dk)

Artikler i INFO påskønnes med en vingave og giver CPE-point.

### Forsidefoto

UnknownNet



## Redaktionens adresse

Foreningen af Interne Revisorer (IIA Denmark)

Att.: Seniorspecialist Glenn Thunø

Intern revision, Nykredit

Kalvebod Brygge 1-3

1780 København V

[redaktionen@iia.dk](mailto: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
IIA på LinkedIn! .....	5
Tips og Tricks: Mapping af en proces.....	6
Vinder af IIA prisen 2022 .....	9
Planlægning af den operationelle revision.....	10
Implementering af primært fokus på operationel revision .....	13
Besvigelser – hvordan undgår vi dem, og hvad gør vi, hvis skaden er sket? En historie fra den virkelige verden .....	17
Konsekvenserne af ændringer i ISA 315 - Identifikation og vurdering af risici for væsentlig fejlinformation .	19
Databeskyttelse implementeres i samme ånd som fanden læser bibelen.....	25
Risky Business .....	28
How to ensure ERGs make an impact in your Organization.....	36
Principperne for God Selskabsledelse genlæst - Et kritisk undersøgende essay .....	39
Nye medlemmer .....	43
Bagsmækken .....	44

## 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](http://www.iia.dk)

## Leder



Morten Bendtsen, Koncernrevisionschef, CIA, Alm. Brand Group

Det er mig en stor fornøjelse endelig at kunne meddele at vi går "live" med IIA's nye blogunivers. Tanken er at stille et medium til rådighed til brug for inspirations- og debatoplæg, hvor alle IIA's medlemmer vil have mulighed for at kommentere på blogindlæg.

Bestyrelsen har længe fået feedback om, at der er behov for mere synlighed ift. til IIA's ledelse og strategiarbejde. Det bliver derfor i første omgang Bestyrelsen, der ser frem til at levere faste blogindlæg. Bestyrelsen vil også benytte bloggen til at række ud til jer medlemmer hvis vi har brug for hjælp til foreningens aktiviteter fx til INFO eller Uddannelsesudvalget.

I takt med at bloguniverset udvikler sig, vil flere bloggere blive sluset ind.

Jeg håber, at alle medlemmer vil tage godt imod IIA's blogunivers og benytte muligheden til at deltage aktivt i drøftelserne.

Og nu til INFO81 – Jeg vil ikke knytte en kommentar til alle artikler men give et nedslag:

Lars Maagaard fra Nykredit beskriver deres rejse og overvejelser mod primært at udføre operationel revision og

droppe påtegningen - en transition som ikke kun har været i medvind. Vi får et godt indblik i hvorfor dette strategiske var ønsket, og hvilke interne ændringer det medførte og om det var en succes. En vigtig artikel for os alle. Personligt hæfter jeg mig ved at intern revision stadig udfører en uændret andel af den finansielle revision på fx udlån. Det handler om hvor vi tilrettelægger vores revisionsarbejde så det giver mest værdi for vores virksomheder, bestyrelse og ledelse.

Bastian Martin Pedersen fra Arbejdernes Landsbank har i fint supplement skrevet en artikel som er bygget på hans speciale på studiet cand.merc.aud. Vi får indblik i hans undersøgelser i spredningen i tilgangen til påtegning af årsrapporten og hans overvejelser og betragtninger i forhold til konsensus om intern revisions primære formål, ressourceanvendelsen og konsekvenser for den operationelle revision. Spændende er det også at hans undersøgelser viser, at der ikke er en fast skabelon for hvordan og i hvilket omfang arbejdsdelingen til ekstern revision skal skrues sammen og dermed omfanget af finansiell revision der udføres af intern revision. At droppe påtegningen er ikke nødvendigvis ensbetydende med at intern revision ikke udfører finansiell revision.

Nicholas J. Kaufmann beskriver ændringerne til ISA 315 "Identifikation og vurdering af risici for væsentlig fejlinformation". Det er en god anledning for de interne revisioner der understøtter ekstern revision i den finansielle revision til at gennemgå deres risikovurderingsproces, og det får de en indflyvning til her.

Bladet giver os også indblik i besvigelssagen fra Spar Nord, hvor en betroet medarbejder svindlende for samlet set 20 mio. kr. Intern revision foretog en kortlægning af kontrolmiljøet og forslag til det fremtidige. Jeg tror vi alle har godt af lige at blive mindet om at "tillid er godt men kontrol er bedre", særligt på området for betalinger og godkendelser af udgifter m.v.

God læselyst !



[Om IIA](#) [Nyheder](#) [Medlemmer](#) [Uddannelse](#) [Jobannoncer](#) [Netværk](#) [Standarder](#) [Blog](#)

[Forside](#) / [Blog](#) /

## Blogindlæg

15  
Sep  
2022

### Velkommen til IIA's blogunivers!

Tilføjelse af blogunivers på IIA's hjemmeside skal stimulere debat, inspiration, meningsudveksling og transparens.

[Tobias Zorbe](#) [0](#) [3](#)

[Læs mere](#)

### Seneste indlæg

[Velkommen til IIA's blogunivers!](#)  
(15-09-2022)

### Populære indlæg

[Velkommen til IIA's blogunivers!](#)  
(15-09-2022)



## Revisor til tilsyn med skadesforsikring

Vil du være med til at sikre en robust, ansvarlig og ordentlig finansiel sektor i Danmark?

Vi søger en revisor, der vil arbejde for at sikre samfundets tillid til skadesforsikringsselskaberne.

Finanstilsynet mangler dig som kollega i vores kontor for Reassurance og Skadesforsikring.

### Jobbet

Du skal først og fremmest arbejde med at vurdere, om selskabernes forretningsmodeller er holdbare. Vores ambitionsniveau er, at vi opdager eventuelle faresignaler så tidligt som muligt, så vi i samarbejde med selskabet kan finde den rigtige løsning for at sikre kunderne. Du vil også komme med på virksomhedsbesøg hos selskaberne, hvor vi i dialog med de ledende medarbejdere undersøger, om selskabernes forretningsmodel fortsat lever op til lovens krav. Som revisor vil du få en særlig rolle i forhold til arbejdet med regnskabs- og revisionsreglerne, herunder certificeringsordningen. Du kommer også til at lave tværgående analyser af aktuelle emner, hvor vi benchmarker på tværs af selskaberne. Endelig får du mulighed for at deltage i internationale arbejdsgrupper, ligesom der er mulighed for at undervise og holde oplæg eksternt og internt. I løbet af de første 14 dage hos os får du en bred introduktion til vores opgaver. Herefter får du opgaverne i stigende sværhedsgrad, i takt med at du kan løfte dem.

### Om dig

Du skal være cand.merc.aud og have lyst til at lære om selskabernes forskellige forretningsmodeller og de risici, der er forbundet med dem. Du bliver motiveret af at kunne få indflydelse på en vigtig samfundsopgave og har en åben og positiv tilgang til forskelligartede opgaver indenfor dit felt. Det er afgørende, at du har gode samarbejdsevner, da vi sjældent løser opgaverne alene.

Det er en fordel, hvis du har 3-5 års erfaring med revisionsarbejde og er vant til at arbejde med de internationale regnskabsstandarder. Når vi er på virksomhedsbesøg i selskaberne, har hele holdet ansvar for inspektionen. Det gør ikke noget, hvis du har lyst til at påtage dig rollen som inspektionsleder et par år efter din ansættelse.

Hvis du kan se dig selv i ovenstående, så vil vi meget gerne høre fra dig.

### Finanstilsynet

Hvis du bliver vores nye kollega, så bliver du en del af Finanstilsynets kontor for Reassurance og Skadesforsikring. Vi er 21 kolleger/medarbejdere, som primært er økonomer, jurister, aktuarer og revisorer, der er vant til at sparre med hinanden i et fagligt stærkt miljø.

Kontoret for Reassurance og Skadesforsikring er ansvarligt for at sikre, at skadesforsikringsselskabernes forretningsmodeller er holdbare og lever op til lovens krav. Vi har også ansvaret for revisionsområdet for bank og forsikring, for regnskabsreglerne for forsikring og for certificeringsordningen.

### Ansættelsesvilkår

Din ansættelse sker efter gældende overenskomst mellem AC og Finansministeriet. Afhængig af din erfaring og kompetencer bliver du ansat som fuldmægtig, special- eller chefkonsulent. Det er en forudsætning for at arbejde i Finanstilsynet, at du kan fremvise en straffeattest.

Som medarbejder i Finanstilsynet tilbyder vi dig også et internt karriere- og kompetenceprogram, flekstidsordning, betalt frokostpause, kantineordning, massageordning, renseriordning og en række medarbejderforeninger med fokus på bl.a. vin, fodbold, skak, løb og badminton.

### Spørgsmål?

Har du spørgsmål, er du velkommen til at kontakte kontorchef Birgitta Nielsen på tlf. 61 93 07 27 el. bin@ftnet.dk.

Oplysninger om løn- og ansættelsesvilkår kan du få ved at henvende dig til vores HR Rekrutteringspartner Vibeke Løvsteen på tlf. 91 33 70 86.

### Sådan ansøger du

Send din ansøgning via vores elektroniske ansøgningssystem på [finansstilsynet.dk](http://finansstilsynet.dk) **senest søndag den 2. oktober 2022**. Husk at uploade dit CV, eksamensbeviser og andre relevante bilag sammen med din ansøgning. Vi tager ikke ansøgninger i betragtning, der er blevet indsendt på anden vis.

Vi opfordrer alle interesserede uanset alder, køn, religion eller etnisk tilhørsforhold til at søge stillingen. Du kan læse mere om Finanstilsynet på [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) – særligt under rubrikken "Karriere". Du kan også finde os på LinkedIn ved at søge på Finanstilsynet Danmark.

## IIA på LinkedIn!

Alle har sikkert bemærket den øgede IIA-aktivitet på LinkedIn. Aktiviteten har været drevet af et stort ønske fra IIA Danmarks bestyrelse om at tydeliggøre alt det gode arbejde der pågår i IIA Danmark, og samtidigt sætte fokus på professionen intern revisor.

Opslag i gruppen styres af profilen IIA Denmark, som primært administreres af medlemmer af netværksgruppen (ERFA) 36. Foruden opslag i den lukkede gruppe, foretages der enkelte opslag uden for gruppen – men det primære strategiske fokus, er at holde opslag omhandlende IIA's medlemmer i IIA Denmark gruppen.

Gruppen benyttes primært til at styrke netværket blandt medlemmer af IIA Denmark ved at tydeliggøre alt det frivillige arbejde der udføres af vores fantastiske medlemmer og alle de gode gå-hjem møder, kurser mv. som udbydes af IIA.

Så hvis du vil være opdateret på alt relevant information fra IIA, er det her det sker!

Støt op om IIA på LinkedIn og **smid et like!**



**HUSK** – Hvis du ikke allerede er medlem af IIA Denmark gruppen, så skynd dig ind og find gruppen på LinkedIn og anmod om medlemskab!!



## Tips og Tricks: Mapping af en proces



Christian Barrett, Manager, Deloitte

Inspirationen til dette tip har jeg fået fra en tidligere studiekammerat, som arbejder i den finansielle sektor. I forbindelse med en konference havde vi en snak, hvor emnet faldt på COVID-19, og hvordan det har påvirket måden, vi arbejder på. Han fortalte, at de i hans afdeling var begyndt at afholde teamsmøder, hvor de gjorde brug af visuelle procesværktøjer, så de kunne tegne en proces og tilhørende kontroller sammen med kunden. Kunden kan igennem hele processen komme med input og forklaringer til aktiviteter og kontroller for den givne proces. Dette skaber en fælles forståelse af processen, og risikoen for misforståelser bliver reduceret.

Formålet med denne tips og tricks-artikel er ikke at give en dyb indflyvning i, hvordan der kan tegnes processer, eller hvilke konkrete værktøjer der kan bruges. Det er derimod at vække en lyst til at undersøge emnet nærmere og overveje, om det kunne bidrage til den interne revisions arbejde.

En proces tegning kan bidrage med værdi på flere forskellige måder. Det primære er, at tegningen vil skabe grund-

lag for en dialog mellem den interne revisor og forretningen om, hvordan processen starter og slutter, og hvad den reelt indeholder af aktiviteter og kontroller. Revisor kan efterfølgende efterprøve, om processen reelt forgår som tegnet og kan teste de kontroller, som er identificeret i forbindelse med proces tegningen. En anden måde, hvorpå det kan skabe værdi er, at proces tegningen kan udleveres til forretningen efterfølgende, så man også kan benytte den dér. Det kan bl.a. være som bilag til forretningsgange og arbejdsbeskrivelser.

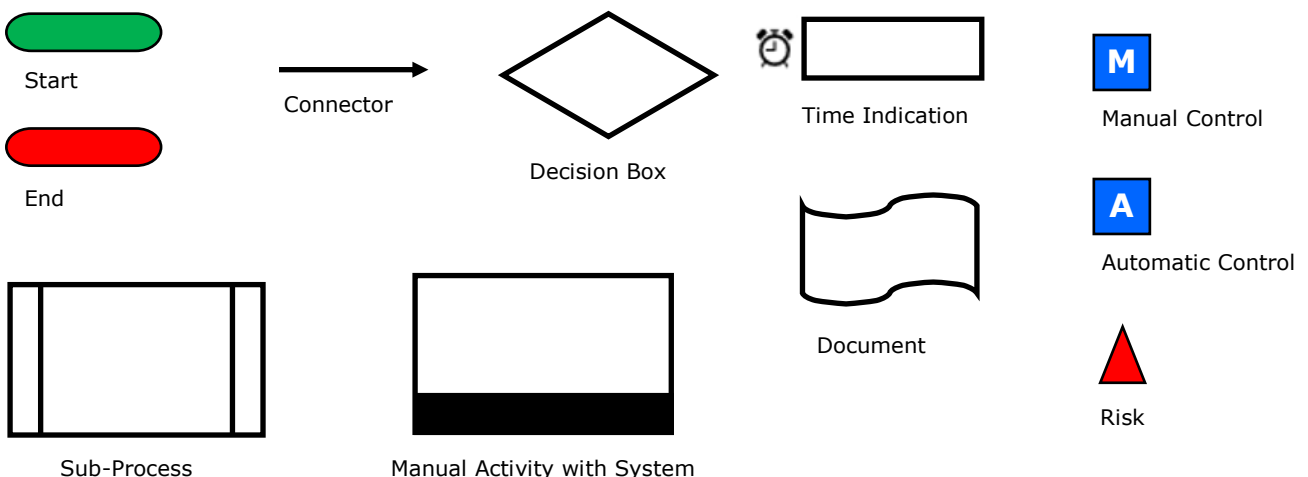
For at få det optimale ud af en proces mapping bør der naturligvis foreligge en risikovurdering af det pågældende forretningsområde. Uden en risikovurdering bliver det en famlen i blinde i forhold til om kontroller effektivt mitigerer relevante risici eller om der overhovedet er implementeret kontroller til at mitigere risici. Jeg vil derfor anbefale, at risikovurderingen udarbejdes før eller samtidig med der foretages mapping af processen.

I forbindelse med vores planlægning indhenter vi relevant materiale, herunder eventuelle proces tegninger, hvis der er udarbejdet sådanne. For dem, som er så heldige, at forretningen har udarbejdet proces tegninger, vil min opfordring være, at de bliver brugt aktivt i dialogen med kunden om processen.

For dem, som ikke er så heldige, at kunden har visuelle proces tegninger, er det op med humøret, for nu er der en unik mulighed for at skabe værdi og bidrage med indsigt. Det kræver ikke nødvendigvis dyre proces værktøjer og kan rent faktisk gøres udelukkende med brugen af Excel. Det kræver indledningsvist, at forskellige aktiviteter og kontroller får tilknyttet et ikon. Der er nederst på siden givet eksempler på nogle af de forskellige ikoner, som kan bruges i forbindelse med mapping af en proces.

Der er ikke noget facit på, hvilke kategorier der skal medtages, eller hvordan det skal opstilles. Der kan med fordel hentes inspiration på nettet, da der her ligger utallige templates.

### Eksempler på ikoner



Processen for at tegne processer kan grundlæggende koges ned til det følgende:

- Input til procesmappingen skal komme fra medarbejdere i forretningen med indgående kendskab til processen.
- Start- og slutpunkt for processen skal være kendt, inden der mappes.
- Kører processen hen over flere funktioner, vil det naturligtvis være relevant at inddrage medarbejdere fra de andre funktioner.
- Hvis procestegningen begynder at være for umfangsrig og have en betydelig længde, bør det overvejes, om processen skal dekomponeres i særskilte workflows.
- Processen, der tegnes, skal være "as-is" og kan altså ikke indeholde kontroller m.m., som endnu ikke er implementeret.

Der kan via Google findes talrige eksempler på hvordan en færdig proces kan se ud.

Det er ofte i forbindelse med visualisering af processen, at der kommer ahaoplevelser. En procestegning har den

fordel kontra en forretningsgang, at flowet for processen gøres overskueligt. Hvis det derfor fremstår fuldkommen uoverskueligt og rodet, kan det meget vel være, fordi der er et behov for at gentænke processen, fordi den i sin nuværende form simpelthen ikke er effektiv og giver en væsentlig risiko for fejl.

Forretningen har derudover en mulighed for at bruge procestegningen til at foretage optimering af processen, så den fungerer endnu bedre. Dette kan f.eks. være i form af nye kontroller. Det er således også oplagt, at den interne revisor påpeger uhensigtsmæssigheder, overflødige aktiviteter eller noget helt tredje.

Afslutningsvist bør det nævnes, at en god procestegning ligeledes kan knyttes sammen med den risikovurdering, forretningen har udarbejdet. Det vil her være muligt at fange præcist, hvor i en given proces en risiko opstår, og på den måde kan procestegningen fungere som bro mellem risikovurdering og forretningsgang.

Jeg håber dette indspark har vakt en nysgerrighed over for mapping af processer, og hvis en læser med erfaring med proces mapping ønsker at skrive en artikel om hvordan det konkret kan gøres, så henvend dig endelig til redaktionen.



# IIA PRISEN

## Prisopgave om intern revision

IIA Prisens formål er at fremme kendskabet til intern revision blandt studerende på cand.merc.aud. og andre relevante kandidatuddannelser samt tilskynde disse til at skrive kandidatafhandlinger inden for intern revision. Prisen er en præmie på

**25.000 kr.**

For at komme i betragtning til IIA Prisen skal kandidatafhandlingen have opnået karakteren 7, 10 eller 12 og enten handle direkte om intern revision eller indeholde væsentlige elementer, hvor emnets relevans for intern revision diskuteres. Det er eksempelvis i orden at indsende en afhandling om corporate governance til IIA prisen, hvis afhandlingen har en ikke uvæsentlig grad af fokus på intern revisions rolle i virksomhedens ledelse. Det samme gælder for eksempel for opgaver om risikostyring og interne kontroller, som pr. definition er intern revisions øvrige hovedområder.

Ansøgningen indsendes elektronisk til [iiaprisen@iia.dk](mailto:iiaprisen@iia.dk) og skal indeholde:

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

Ansøgningsfristen er 31. januar 2023. De nærmere ansøgningsbetingelser fremgår af foreningens hjemmeside [www.iia.dk](http://www.iia.dk).

Prisoverrækkelsen vil ske på IIA's årsmøde i maj 2023. Bedømmelsesudvalget består af Dorthe Tolborg (Danske Bank), Kim Klarskov Jeppesen (CBS) og Birgitte Rousing Svenningsen (Express Bank).

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







## Vinder af IIA Prisen 2022



### Planlægning af den operationelle revision

Forfatter: *Bastian Martin Pedersen, Intern Revisor, Arbejdernes Landsbank*

#### Begrundelse:

IIA prisen gives i år til en kandidatafhandling, som tager fat i et emne, som er yderst relevant for interne revisorer i den finansielle sektor, nemlig hvordan intern revision planlægger sin revision med henblik på at sikre, at der opnås tilstrækkelig bevis for at afgive §27 erklæringen. På baggrund af interviews med flere revisionschefer analyseres det, hvordan de interne revisionsafdelinger udarbejder planlægningen – både hvis de har fokus på finansiel revision, og hvis de har fokus på operationel revision. Påvirkningen af intern revisions uafhængighed undersøges tillige. Forfatteren fremfører gennem afhandlingen en række konklusioner og forbedringsforslag, som Bedømmelsesudvalget ikke nødvendigvis er enig i, men som Bedømmelsesudvalget vurderer kan skabe en givtig debat i Foreningen med henblik på at skabe bedre vejledninger på området. På baggrund heraf finder Bedømmelsesudvalget, at kandidatafhandlingen kan bidrage til en videreudvikling af intern revision i finansielle virksomheder.

#### **2. Præmien blev ikke uddelt**

### **Bliv en aktiv del af IIA!!!!**

Vær med til at sætte dagsordenen for den fremtidige udvikling af intern revision.

Skriv artikler, deltag i udvalg og netværksgrupper. Læs mere på foreningens hjemmeside [www.iaa.dk](http://www.iaa.dk), eller send en mail til [kontakt@iaa.dk](mailto:kontakt@iaa.dk).



## Planlægning af den operationelle revision



*Bastian Martin Pedersen, Intern Revisor, Arbejdernes Landsbank*

Denne artikel bygger på mit speciale på studiet cand.merc.aud.

Intern revision i danske finansielle virksomheder adskiller sig traditionelt fra den internationale praksis. Her følges 'Den danske model', hvor det primære fokus i mange institutter har været på den finansielle revision med henblik på påtegning af årsrapporten. Den internationale praksis på området har derimod været rettet mod den operationelle revision, hvor formålet er at revidere virksomhedens politikker, processer og forretningsgange, for at understøtte et effektivt ledelsessystem, en effektiv risikostyring og et effektivt internt kontrolmiljø i virksomheden.

Efter ændringen af revisionsbekendtgørelsen i 2005 har fokus langsomt rettet sig fra revision af årsrapporten til revision af virksomhedens operationelle processer. I dag er intern revisions primære formål derfor at konkludere, hvorvidt virksomhedens risikostyring, compliancefunktion og interne kontroller er tilrettelagt og fungerer på betryggende vis.

Som intern revisor i en finansiell virksomhed, hvis fokus først og fremmest har været på revision af årsrapporten, fandt jeg det interessant at undersøge, hvordan revisionen tilrettelægges, når fokus i stedet er på den operationelle revision.

Det er alment kendt i sektoren, at en betydelig del af de interne revisionsafdelinger har fastholdt påtegning af årsrapporten som deres væsentligste fokus. Samtidig kan man støde på opfattelsen af, at et tilvalg af den operationelle revision automatisk udelukker intern revision af den finansielle del.

I artiklen har jeg valgt at tage udgangspunkt i de elementer af min undersøgelse, som jeg finder mest interessante, og som jeg vurderer, er relevante indspark i debatten om til- og fravalg af intern revisions påtegning af årsrapporten.

Indledningsvist indeholder artiklen en kort redegørelse og vurdering af intern revisions tilgang hos de danske SIFI-

banker i dag. Endvidere diskuteres den indvirkning, som påtegning af årsrapporten har på arbejdet med den operationelle revision.

Efterfølgende redegøres der for, hvordan interne revisioner, med primært fokus på den operationelle revision, i praksis tilrettelægger revisionsplanen i samarbejdet med ekstern revision.

Artiklen afsluttes med et indblik i min hverdag i Arbejdernes Landsbank og de væsentlige ændringer, der fornyelig er sket på området hos intern revision i banken.

Undersøgelsen er baseret på kvalitative interviews af fem interne revisionschefer i store danske finansielle virksomheder. Deres betragtninger bidrager til at danne grundlag for de vurderinger og konklusioner, jeg har draget som led i udarbejdelsen af specialet.

### Stor spredning i den nuværende tilgang

Af undersøgelsen er det udledt, at der generelt er forskellige holdninger i branchen i forhold til, om intern revision skal påtegne årsrapporten eller ej. Dette understøttes ligeledes af Pernille Dalbys indlæg i INFO i december 2020. Her blev det observeret, at revisionschefen på tegnede årsrapporterne i 61 % af de finansielle virksomheder i 2020. Samme tendens gør sig gældende i de danske SIFI-banker. Her ses der ligeledes fortsat en overvægt af interne revisioner, som påtegner årsrapporten. Dog er det mit indtryk, at der er en vis bevægelse henimod den operationelle revision.

Af **Tabel 1** fremgår en oversigt over SIFI-banker i Danmark, hvor revisionschefen hhv. på tegnede og ikke på tegnede årsrapporten i 2021:

På tegnede ikke årsrapporten i 2021	På tegnede årsrapporten i 2021
Danske Bank	Jyske Bank
Nykredit	Sydbank
	Spar Nord
	Arbejdernes Landsbank

*Tabel 1 – SIFI-banker med og uden påtegning i 2021*

I forlængelse af ovenstående skal det bemærkes, at jeg er oplyst om, at intern revision i Jyske Bank og Sydbank på tegnede årsrapporten for sidste gang i 2021 mens Arbejdernes Landsbank påtegner årsrapporten for sidste gang i 2022.

Tabellen og Pernille Dalbys artikel indikerer, at der institutterne imellem ikke er en entydig opfattelse af intern revisions primære formål.

Samtidig er det min vurdering, at der ofte er forskel på den revision, der ligger til grund for konklusionen på revisionsbekendtgørelsens § 27, og den finansielle revision, som ligger til grund for intern revisions påtegning af årsrapporten, da formålet med den finansielle revision er at sikre at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejl og mangler, mens den operationelle revision skal hjælpe virksomheden til at nå sine mål. Dermed er det vurderingen, at der ikke er en ensartet opfattelse af vægtningen af intern revisions prioritering af opgaverne mellem den operationelle- og den finansielle revision.

Det er min vurdering, at flere af de interne revisioner har fastholdt påtegning af årsrapporten af historiske årsager. Samtidig ses der en tendens til, at det er de største banker, som først har ændret fokus, hvilket kan skyldes, at disse i højere grad får inspiration fra udenlandske interessenter, som har en mere international tilgang og samtidig også har flere ressourcer til at gennemføre ændringer.

Det er min vurdering, at det er i både samfundets og sektorens interesse, at intern revision overordnet stræber efter at have samme prioritering i formål og opgaver. Dette bør understøttes af tydelige retningslinjer for 'best practise' på området. Når konsensus om intern revisions primære formål er på plads, skal det naturligvis stå alle bestyrelser frit for, hvilke sekundære opgaver der ønskes udført af intern revision. Det kunne dog være ønskeligt, hvis tilsynet i endnu højere grad var tydelige i deres krav til § 27 og i deres ressourcekrav til intern revision.

	Estimeret andel af intern revisions samlede ressourceanvendelse på den operationelle revision
Intern revision påtegner årsrapporten	50-65 %
Intern revision påtegner ikke årsrapporten	65-99 %

Tabel 2 - Ressourceanvendelse

### Konsekvenser for den operationelle revision

Som nævnt er intern revisions primære opgave at konkludere på instituttets væsentlige og risikofyldte områder, i henhold til revisionsbekendtgørelsens § 27. Alligevel påtegner majoriteten af revisionscheferne i den finansielle sektor fortsat årsrapporten.

Samtidig ses der af undersøgelsen en klar tendens til, at intern revisions påtegning af årsrapporten medfører et øget ressourceforbrug til udførsel af den finansielle revision sammenholdt med interne revisioner, som ikke påtegner årsrapporten. Dette fremgår af respondenternes svar i **Tabel 2** nederst på siden, som viser deres estimering af ressourceforbruget til den operationelle revision.

Af tabellen fremgår det, at interne revisioner, som påtegner årsrapporten, anvender færre ressourcer på den operationelle revision af virksomhedens politikker, processer og kontroller. Dermed må det antages, at interne revisioner, som ikke påtegner årsrapporten, alt andet lige opnår et dybere indblik i det interne kontrolmiljø. Dette er til gavn for bestyrelsen og organisationen, da det større ressourceforbrug giver mulighed for at udføre mere kvalitativ revision af det interne kontrolmiljø.

Udover det ressourcemæssige aspekt har undersøgelsen tydeliggjort yderligere iboende udfordringer ved at lade intern revision revidere årsrapporten. Intern revisions absolutte fordel er enhedens unikke indsigt i virksomhedens interne processer og kontrolmiljø. Intern revision er derfor at betragte som specialister på dette område. Omvendt reviderer intern revision ofte kun ét institut i modsætning til de eksterne revisorer, som beskæftiger sig med finansiell revision i mange forskellige institutter. Derudover har de store revisionshuse et stort bagland af specialister, som dels har stort udsyn i sektoren og samtidig har dyb indsigt i regnskabsstandarderne. De interne revisorer har derimod hverken mulighed for kvalificeret uafhængig sparring internt eller mulighed for at anvende standarderne på daglig basis. Dette må alt andet lige gøre de eksterne revisorerers kompetencer på området relativt stærkere.

Derudover indebærer organiseringen, hvor ekstern revision efterprøver intern revisions udførte revision af årsrapporten, at der naturligt vil være en del ressourcekrævende overlap parterne imellem. Dette er en nødvendighed, da kravene til ekstern revision på flere områder er skærpede, og hvor ekstern revision ikke udelukkende kan basere sig på intern revisions arbejde. Dette er særdeles ressourcekrævende for både intern- og ekstern revision og tager vigtig tid fra de operationelle revisioner.

Det er min vurdering, at ovenstående forhold understøtter hensigtsmæssigheden i at adskille intern revision og revisionen af årsrapporten. Dette vil i min optik være mest effektivt for virksomheden og bestyrelsen. Arbejdsdelingen i revisionsaftalen bør derfor tage udgangspunkt i, hvem der har de primære faglige kompetencer på det givne felt. Dermed bør ekstern revision varetage revisio-

nen af årsrapporten, mens intern revision kan koncentrere sig om revisionen af virksomhedens politikker, processer og kontroller. Intern revisions fokus på de operationelle forhold kan tilmed bidrage til mere effektive finansielle processer, som i sidste ende kan understøtte ekstern revision i deres revision af årsrapporten - til gavn for både virksomheden og bestyrelsen. Dette kan samtidig resultere i et styrket samarbejde med ekstern revision, som følger af en tydeligere rolle- og ansvarsfordeling parterne imellem.

De respondenter, som har erfaring med begge tilgange, giver da også udtryk for, at ændringen har medført en række positive synergier for dem. Der gives bl.a. udtryk for, at ændringen har resulteret i en bedre forståelse af bankdriften, og at enheden er kommet tættere på forretningen. Derudover bemærkes det, at kvaliteten i den udførte revision generelt er styrket, hvor det er oplevelsen, at rapporteringen til revisionsudvalget er mere omfangsrig og informativ end tidligere. Omvendt påpeges det, at kompetencerne indenfor revisionen af regnskabsaflæggelsen er faldet, hvilket vurderes at være en naturlig konsekvens af ændringen.

### Finansiell revision indeholdt i revisionsaftalen

Oftentimes er der i branchen en opfattelse af, at et fravalg af intern revisions påtegning er ensbetydende med, at intern revision ikke længere udfører opgaver relateret til den finansielle revision. I den forbindelse fandt jeg det interessant at undersøge respondenternes holdning til området, herunder hvordan de har valgt at håndtere den finansielle revision i deres revisionsaftale med ekstern revision.

Undersøgelsen viser grundlæggende, at der ikke er en fast skabelon for, hvordan revisionsaftalen skal skrues sammen. Omvendt kan det konstateres, at der er væsentlige forskelle i tilgangen til den interne revisions arbejde med den finansielle revision institutterne imellem. Omfanget går fra at udføre den finansielle revision næsten på samme niveau, som hvis årsrapporten skulle påtegnes, til et niveau, hvor der hovedsageligt er fokus på revision af processerne, som ligger til grund for den finansielle revision. Derimellem tilkendegiver flere respondenter, at de finder det mest hensigtsmæssigt at påtage sig den finansielle revision af instituttets væsentligste nøgleprocesser end-to-end (f.eks. udlån og afledte finansielle instrumenter). Årsagen hertil er, at intern revision som led i den operationelle revision i forvejen tester de fleste kontroller på områderne, hvorfor det ikke er vurderet værdiskabende at lade ekstern revision revidere posterne alene. Fælles for de anvendte modeller er, at de planlægges og koordineres i tæt samarbejde med den eksterne revision.

Med baggrund i ovenstående kan det udledes af undersøgelsen, at intern revisions fravalg af påtegning af årsrapporten ikke er ensbetydende med, at intern revision nødvendigvis giver afkald på hele den finansielle revision. Derimod kan intern revision i dialogen med revisionsud-

valget og bestyrelsen samt ved hjælp af revisionsaftalen, selv være med til at påvirke, hvilke elementer af den finansielle revision man med fordel selv kan udføre, samt hvilke områder der dækkes af ekstern revision.

### Ny hverdag i Arbejdernes Landsbank

At der fortsat er en tendens mod den operationelle revision som intern revisions primære felt, understreges af den udvikling intern revision i Arbejdernes Landsbank har gennemgået, siden specialets afslutning i februar 2022.

I foråret har banken ansat en ny koncernrevisionschef, hvor en af de væsentligste forskelle fra tidligere er, at der fremadrettet vil være et øget fokus på at styrke den operationelle revision, mens påtegningen udfases.

2022 bliver i den forbindelse et overgangsår, hvor intern revision skal lære at arbejde på en ny måde, som skal styrke værdiskabelsen yderligere. Samtidig anvendes året til at vurdere, hvilke opgaver som skal håndteres af intern revision fremadrettet samt hvilke opgaver, som med fordel dækkes af ekstern revision. Dette med henblik på at sikre en effektiv revision.

Et af de punkter, som der skal fokuseres på fremadrettet, er, at intern revision skal udnytte den fordel, at intern revision - som den eneste enhed i virksomheden - kan tilbyde ledelsen og bankens øvrige organisatoriske enheder uafhængig assurance på det interne kontrolmiljø. Dette skal understøtte, at intern revision på lang sigt bevarer sin relevans, da ledelsen i nogle tilfælde kan have vanskeligt ved at se, hvordan intern revision skaber værdi i forhold til bankens øvrige kontrolenheder.

En stor del af arbejdet i den forbindelse bliver at forklare kunderne, hvem intern revision er, og hvad formålet er med den udførte revision. Samtidig skal vores arbejdsmetoder og løbende værdiskabelse understøtte, at banken i endnu højere grad opfatter intern revision som en assuranceprovider, som dels kan udfordre banken og samtidig hjælpe banken med at styrke politikker, processer og kontroller.

Det er min forventning, at de nye tiltag vil styrke kvaliteten af den operationelle revision yderligere. Dette skyldes dels et ændret arbejdsmæssigt fokus og dels frigørelsen af væsentlige ressourcer, som hidtil har været anvendt på revision af årsrapporten.

### Afslutning

Afslutningsvis vil jeg nævne, at arbejdet med at opnå endnu dybere indsigt i den operationelle revision har været udbytterigt. For mig har arbejdet med området tydeliggjort vigtigheden af, at intern revision først og fremmest har fokus på at give assurance på virksomhedens væsentlige risici, da intern revision ellers risikerer at fjerne for bredt. Dette kan resultere i, at der ikke tilføres den nødvendige værdiskabelse, som er afgørende for, at intern revision bevarer sin relevans på lang sigt. Dermed har jeg også selv været på en personlig rejse i forbindelse med specialeskrivningen.



## Implementering af primært fokus på operationel revision



Lars Maagaard, Intern Revisionschef, Nykredit koncernen

Skal den interne revisionschef påtage årsrapporten, eller skal den interne revisionsfunktion primært fokusere på operationel revision? Dette spørgsmål og afarter heraf diskuteres jævnligt.

Jeg har bred og mangeårig erfaring med revision af finansielle virksomheder. Både som del af den interne revision og som del af den eksterne revision, der samarbejder med den interne revision. Det er min opfattelse, at den bedste samlede revision opnås, når den interne revision primært fokuserer på den operationelle revision. Det er også min opfattelse, at den bedste operationelle revision opnås, når den interne revision ikke påtager årsrapporten.

Lidt simpelt sat op opfatter jeg operationel revision som revision af det interne kontrolsystem inden for alle væsentlige og risikofyldte områder, jf. ledelsesbekendtgørelsen og revisionsbekendtgørelsen.

Jeg vil i nærværende artikel beskrive Nykredits interne revisions overgang til primært at udføre operationel revision. En proces som andre interne revisioner er i gang med eller påtænker at gennemføre.

Intern revision påtænkte Nykredit koncernens årsrapporter for sidste gang i 2018. At droppe noget så traditionelt og det, der er blevet opfattet som værende det mest identitets- og værdiskabende for den interne revision, har selvfølgelig ikke kun haft medvind. Vi er blevet klogere henad vejen, men i Nykredit har vi aldrig tvivlet på, at det var det rigtige.

Det, der nok har overrasket mig mest, er hvor hurtigt transformationen har kunnet gennemføres. Det skyldes bl.a., at bestyrelsen og forretningen hurtigt kunne se værdien i strategiskiftet. Men mest af alt skyldes det, at alle kollegaerne i Intern revision har ydet en fantastisk indsats. Med en uvurderlig nysgerrighed, store revisionsmæssige kompetencer og lidt naturlig skepsis er vi landet lige præcis der, hvor det giver allermost mening for både Nykredit og os i Intern revision.

## Hvorfor?

Der var flere begrundelser til at ændre strategi og droppe påtegningen af årsrapporten til fordel for et endnu større fokus på revision af det interne kontrolsystem.



Figur 1: Intern revisions målbillede

## Bestyrelsens ønsker

Lovgivning, vejledninger mv. stiller stadig mere specifikke krav til bestyrelsens indsigt og overvågning af det interne kontrolsystem både på de traditionelle finansielle risici og de ikke-finansielle risici. Endvidere er der et stigende fokus på en klar governance, hvor virksomhedens kontrolfunktioner og interne revision bliver mere centrale. Det behov så Nykredits revisionsudvalg og bestyrelse også og efterspurgt mere klar fokusering fra Intern revisions side på netop en løbende vurdering af governance og det interne kontrolsystem. Derudover oplever vi også et stigende omfang af eksplicite lovkrav til revisionsarbejde, som f.eks. på hvidvaskområdet, IRB-modeller og PSD2.

## Intern og ekstern revisions roller/ansvar

Påtegner både den interne og ekstern revision årsrapporten, vil der naturligt være en del overlap i de udførte opgaver. Dette overlap er blevet mere udtalt. Der er bl.a. øgede krav til, at ekstern revision selv udfører en større del af revisionsarbejdet, end hvad der var praksis for tidligere. Derudover er den eksterne revision, alt andet lige, bedre til den finansielle revision. Det er deres hovedprodukt, og de gør det hos flere forskellige kunder. På den anden side er Intern revision de bedste til at revidere og vurdere det interne kontrolsystem. Vi har i større omfang mulighederne, tiden og det krævede kendskab til virksomhedens forretningsmodel og de afledte risici. Ved at give den eksterne revision mere plads til at udføre den finansielle revision og bruge den interne revision til revision af det interne kontrolsystem, fik vi i Nykredit mulighed for at bruge de bedste kompetencer til opgaven. Vi har derved samlet fået en bedre og mere effektiv revision til gavn for forretningen og bestyrelsen.

## International praksis

Det regelsæt mv. Nykredit er forpligtet til at følge, er i væsentligt omfang dikteret enten direkte eller med udgangspunkt i europæisk lovgivning. I de lande, vi normalt sammenligner os med, er revision af de operationelle risici fastlagt som formålet med den interne revision. I den kontekst giver det også god mening, at vi følger denne praksis.

## Interne ændringer

Som det første gennemførte vi en gap analyse. Den viste hvilke ændringer på de indre linjer, der var påkrævet, for at kunne levere på strategien. Ud over den mere åbenlyse, at opdatere funktionsbeskrivelsen, viste det sig, at der var behov for ændringer på en række områder.



Figur 2: Strategiændringens arbejdsplan

### Audit Manual

Det væsentligste og mest omfangsrige var at udvikle en ny Audit Manual. Vi har behov for en manual, der hjælper os igennem hele revisionscyklussen med årsplanlægning, udførelse af revisionsopgaver og rapportering til bestyrelsen. Manualen er baseret på IPPF – de internationale revisionsstandarder for interne revisorer og revisionsbekendtgørelsen. Ved implementeringen brugte vi en del ressourcer på intern træning for at få alle med på den 'nye' måde at tænke intern revision. Vi har stadig løbende intern træning, hvor vi bl.a. drøfter optimeringer af vores metodik og de dilemmaer/udfordringer, vi møder i dagligdagen ved levering af de enkelte revisionsopgaver. Operationel revision er absolut ikke nogen nem disciplin, og vi bliver hele tiden klogere.

### Audit universe

Med fokus på at afdække risici på tværs af Nykredits forretningsmodel begyndte vi at anskue Nykredit ud fra et andet, bredere perspektiv. Til sikring af, at vi dækker alle relevante risici og lægger en risikobaseret revisionsplan, opdaterede vi vores Audit universe. Det var ikke på plads i første forsøg og vi har tilpasset et par gange, inden vi nu er landet med det, vi synes er den bedste måde at anskue Nykredit.

### Årscyklus

Vores årscyklus følger nu kalenderåret, hvor den tidligere fulgte "regnskabsrevisionsåret". Vores koncernrevisionsplan godkendes af bestyrelsen i december året før. Vi starter nu året med at levere på den nye plan og kan levere en rapportering til bestyrelsesudvalgene i alle 4 kvartaler.

### Rapportering

Nyt fokus og nyt Audit universe krævede en tilpasning af vores rapportering til revisionsudvalget og vores protokollater til bestyrelsen. Vores rapportering er nu bygget op omkring vores hovedformål, som er vurdering af om det interne kontrolsystem er betryggende mv. (revisionsbekendtgørelsen §27).

### Samarbejdsaftale med ekstern revision

Samarbejdsaftalen med den eksterne revision er opdateret og reflekterer, at vores leverancer er mere opdelte end tidligere. Denne proces gennemførte vi over tid i godt samarbejde med Deloitte. De har været revisor i Nykredit i mange år og havde derfor stort kendskab til virksomheden og os i Intern revision. Det var en stor hjælp både for os, men også for forretningen. Det er nu i større omfang den eksterne revision, der har den direkte kontakt til forretningen, og det har medført nogle ændrede forretningsgange, som alle har skulle finde sig tilpas i. Intern revision er ansvarlig for revision af det interne kontrolsystem og ekstern revision er ansvarlig for påtegning af årsrapporten. Dog med den tilpasning at på væsentlige og risikofyldte områder, som f.eks. udlån og finansielle instrumenter, udfører vi i Intern revision uændret en større andel af den traditionelle finansielle revision. Det giver mening for os, i sammenhæng med revisionen af kontrolsystemet.

### Samarbejde med kontrolfunktionerne

Vores ændrede fokus gav større potentielle overlap i scope med forretningens interne kontrolfunktioner. I særdeleshed med Compliance.

Vi intensiverede derfor samarbejdet med Compliance og har nu løbende drøftelser af planer og koordinering generelt. Samarbejdet skal ikke forstås, som at vi opdeler arbejdet imellem os, men vi forsøger at koordinere, hvornår hvilke afdelinger besøges, for at mindske belastningen i forretningen. Derudover giver den øgede mødeaktivitet bedre muligheder for, at vi forstår Compliances tilgang, og i hvilket omfang vi kan inkorporere deres arbejder i vores eget.

Intern revisions fokus op imod Nykredits forretningsmodel snarere end Nykredits regnskab har muliggjort en fælles risikotaksonomi på tværs af forsvarslinjer. Vi er endnu ikke fuldt ud aligned, men vi går alle lidt på kompromis og finder løbende løsninger, der gør, at vi kommer tættere på. Denne tilpasning er en medvirkende årsag til, at vores Audit universe nu er bygget op omkring risikotyper i lighed med, hvad der gælder for Risikostyring og Compliance.

Dette er ikke kun til gavn for os i Intern revision og i forretningens kontrolfunktioner, men i særdeleshed også for ledelsen og bestyrelsen. Et mere ens fundament letter sammenligningen på tværs. De enkelte kontrolfunktioner har forskelligt formål og fokus, hvorfor rapporteringen på de enkelte områder kan afvige. Men da det vurderede område er sammenligneligt, er det mindre kompliceret at forklare og forstå afvigelserne.

### Onboarding af resten af koncernen

Ud over tilpasning på de indre linjer og et tættere samarbejde med koncernens kontrolfunktioner, brugte vi en del ressourcer på onboarding af de øverste ledelseslag og bestyrelsen.

Det var vigtigt for os at forklare, hvad operationel revision er, og hvad ledelsen kan forvente af det. Herunder også at vi nu rapporterer på områder, vi ikke tidligere har haft i scope, og/eller at vores revisionsarbejde gennemføres med et andet fokus.

F.eks. har vi været på revisionsbesøg på områder, der ikke tidligere har været i berøring med Intern revision. Der er også områder, hvor vi efter revision med nyt fokus har konstateret, at modenhedsniveauet ikke var helt så højt som tidligere rapporteret., hvilket har krævet lidt tilvæning i forretningen. Gode drøftelser omkring formål, scope og konklusion har dog med tiden skabt en fælles forståelse.

### **Er det en succes?**

Vi var ikke perfekte fra start. Men vi kastede os ud i det. Alle kroge var ikke planlagt ned i mindste detalje og vi har korrigeret undervejs. Det har været sjovt og engang imellem lidt frustrerende. Vigtigst af alt, har alle i Intern revision arbejdet med og været parate til de løbende ændringer/tilpasninger, og vi har nu et produkt, vi er meget stolte af.

Værdiskabelsen ved den operationelle revision er meget synlig og meget stærk. I Nykredits interne revision er vi stolte over den værdiskabelse, vi kan levere i forhold til vedligeholdelse/styrkelse af Nykredits interne kontrolsystem og betryggelse af bestyrelsen. Det gør vi på vores egne præmisser og i et stadigt fremragende samarbejde med den eksterne revision.





# IIA årsmøde 2023

**31.5.2023-1.6.2023**

**Sæt allerede nu  
kryds i kalenderen**





## Besvigelser – hvordan undgår vi dem, og hvad gør vi, hvis skaden er sket? En historie fra den virkelige verden



*Britta Skærup Nielsen, intern revisor,  
Spar Nord Bank A/S*

### Indledning

Det er nok næppe gået nogens næse forbi, at Spar Nord i maj 2022 fik medieomtale som følge af en tidligere betroet medarbejders svindel for samlet set 20 mio. kr. I hvert fald ikke, hvis man har bare en lille interesse for den finansielle sektor.

Dette har medført en masse nysgerrige spørgsmål såsom, hvordan kunne det ske?, hvad har han gjort af pengene?, hvorfor vidste Direktionen ikke noget?, havde Intern revision ikke gjort sit arbejde godt nok? osv.

Denne artikel har ikke til formål at afsløre, hvad pengene er blevet brugt til eller at pege fingre ad nogen. I stedet vil jeg give et indblik i den proces, der blev iværksat, da der opstod mistanke om svindel, og hvilke yderligere foranstaltninger der efterfølgende er blevet implementeret for at øge kontrolmiljøets effektivitet. Og at give alle andre en mulighed for at lære af de erfaringer, Spar Nord har gjort sig i denne proces.

Selvom der i dette tilfælde er tale om en finansiel virksomhed, så vil læringen heraf også kunne drages til alle andre former for virksomheder.

### Sagen kort fortalt

I forbindelse med den tidligere medarbejders opsigelse, skal hans ansvarsområde og arbejdsopgaver deles op, ligesom der sker en opsplitning af budgettet. Dette medfører en mistanke til nogle specifikke fakturaer, og Direktionen orienteres herom.

Direktionen tager herefter straks kontakt til Intern revision, som med det samme igangsætter undersøgelsen af det tidligere ansvarsområde som helhed – ikke kun den pågældende medarbejders omkostninger.

Intern revisions undersøgelser bekræfter mistanken om svindel, og Direktionen tager herefter kontakt til bl.a. advokat og politi, ligesom Ekstern revision og Finanstilsynet orienteres.

Bankens bestyrelse orienteres endvidere og holdes løbende orienteret i processen.

Undersøgelserne viste, at den tidligere direktør havde udstedt falske fakturaer gennem to firmaer til sit eget ansvarsområde i Banken. Som direktør kunne han selv attestere disse, hvorefter bogholderiet betalte fakturaerne. Fakturaerne var udstedt for arbejde, som var normalt for området, hvorfor bogholderiet ikke betvivlede ægtheden heraf.

Herudover viste undersøgelserne, at direktøren havde anvendt Bankens firmakort til forskelligt privatforbrug. En samlet svindel over 15 år på ca. 20 mio. kr.

### Intern revisions undersøgelse

Efter afslutning af Intern revisions undersøgelsesarbejde, udarbejder Intern revision et notat til Bankens bestyrelse med orientering om de fundne forhold i forbindelse med undersøgelsen af den mulige besvigelssag.

Notatet afdækker Intern revisions undersøgelse, som bl.a. omfattede:

- Fuld gennemgang af posteringer på alle konti for den pågældende afdeling indenfor den relevante tidsperiode
- Stikprøvevis, men omfattende, gennemgang af bilag med særligt fokus på rejse- og repræsentationsudgifter samt særlige kreditorer
- Udarbejdelse af overblik over hyppigt anvendte leverandører.

Da Intern revision ikke har den nødvendige forretningsindsigt på leverandørniveau, blev vurderingen af den faktiske anvendelse af de pågældende leverandører foretaget af Direktionen.

For at afdække risikoen for, at andre medarbejdere ligeledes havde svindlet, foretog Intern revision endvidere en gennemgang af alle direktørernes og Direktionens udlæg via egne kort og Spar Nord's firmakort. Undersøgelsen blev afgrænset til direktørerne og Direktionen, da almindelige medarbejders udlæg skal godkendes af en direktør.

Direktionen modtog Intern revisions gennemgang af direktørernes udlæg for at vurdere rimeligheden i omfanget af omkostninger, hvor bestyrelsesformanden modtog gennemgangen af Direktionens udlæg for at foretage en tilsvarende vurdering. Dette affødte ikke en mistanke til, at andre direktører eller medlemmer af direktionen havde svindlet.

Undersøgelserne mundede ud i et samlet overblik over den foretagne svindel og de moms- og skattemæssige konsekvenser af disse dispositioner.

Som supplement til Intern revisions undersøgelse blev Deloitte Forensic – Deloitte's afdeling til at afsløre økonomisk kriminalitet – involveret. De foretog flere forskellige

undersøgelser og dataanalyser, som ikke afslørede yderlige svindel.

### Det eksisterende kontrolmiljø

Notatet til Bestyrelsen indeholdt endvidere en beskrivelse af det eksisterende kontrolmiljø. Grundlæggende er tillid én af de fundamentale byggesten i Spar Nord, hvor der er en lokal forretningsmodel, hvor direktørerne er herre i eget hus. Der er derfor tale om en meget tillidsbaseret model, hvor direktørerne har store beføjelser.

Det eksisterende kontrolmiljø bestod bl.a. af:

#### Godkendelse af fakturaer

Alle fakturaer skal gennem et eksternt system (Palette), hvor der ikke kan ske betaling, før fakturaen er godkendt. Som udgangspunkt er alle direktører oprettet til at godkende fakturaer indenfor eget ansvarsområde. De enkelte direktører har mulighed for at uddelegere fakturahåndtering til en anden medarbejder, herunder fx godkendelse af fakturaer på mindre beløb.

#### Godkendelse af udlæg

Ultimo 2019 fik Banken et nyt system til håndtering af udlæg (Acubiz), hvor de indtil da blev behandlet manuelt med aflevering af fysiske bilag med attestation via underskrift fra direktøren. Det nye udlægssystem fungerer på samme måde som for fakturaer, at der ikke kan ske betaling, før udlægget er godkendt af en direktør.

#### Gennemgang af interne konti

Herudover modtager de enkelte direktører hver måned oversigter over posteringer på afdelingens interne konti. Den enkelte direktør har ansvaret for at gennemgå disse, hvor de én gang om året – typisk i november – skal afgive en erklæring til Økonomiafdelingen om, at de har foretaget gennemgang af de interne konti.

#### Budgetopfølgning

Der bliver én gang årligt lagt budget for det kommende år, hvilket foretages på afdelingsniveau og processen faciliteres af Økonomiafdelingen. Budgettet godkendes herefter af afdelingens direktionsreference.

Økonomiafdelingen udarbejder månedsregnskaber for de enkelte afdelinger, som indeholder en opfølgning på årtil-dato, perioden sidste år samt budgettet. Hertil leveres et planchesæt med et stort udvalg af analyser, grafer mv.

Hvert kvartal udarbejder Økonomiafdelingen et planchesæt, der følger op på kvartalet, ligesom de tilføjer verbale kommentarer på særlige forhold, budgetafvigelser mv.

Direktionen har adgang til samme materiale og opfølgning som direktørerne, og de afholder kvartalsvise møder direktørerne.

### Fremtidigt kontrolmiljø

Intern revisions notat til bestyrelsen indeholdt endvidere et forslag til supplerende kontroller for at styrke det fremtidige kontrolmiljø.

Der blev stillet følgende forslag:

- Nedsættelse af beløbsgrænse for godkendelse af fakturaer i Palette
  - Beløb herover skal godkendes af direktionsreferencen
- Nedsættelse af beløbsgrænse for godkendelse af egne udlæg i Acubiz
  - Beløb herover skal godkendes af direktionsreferencen
- Kvartalsvis rapportering til direktionsreferencen med udgifter over et bestemt beløb
- Kvartalsvis og årlig kreditoranalyse på tværs af hele Banken.

Ved den efterfølgende behandling i Revisionsudvalg og Bestyrelse blev det besluttet, at alle forslag skulle implementeres, hvor kreditoranalysen dog alene udføres én gang årligt.

Herudover blev der tilføjet en stikprøvekontrol af, at de modtagne varer/ytelser rent faktisk er blevet leveret.

Intern revision har efterfølgende fulgt op på, at de godkendte forslag reelt er blevet implementeret i forretningen, ligesom resultaterne heraf er blevet rapporteret til Revisionsudvalget.

### Hvad har vi lært?

I sådanne sager som denne er det altid nemt at være bagklog. Burde Bankens direktører overhovedet have mulighed for at godkende en udgift selv? Skulle de nye kontroller allerede have været en del af kontrolmiljøet mv.?

Spar Nord er en bank, der drives efter en tillidsbaseret forretningsmodel – og dette medfører altid en vis risiko. En risiko, som både Direktion og Bestyrelse har accepteret – men samtidig havde de ikke i deres vildeste fantasi forestillet sig, at besvigelser af sådan en kaliber ville kunne ske. Og slet ikke fra en særligt betroet medarbejder, som i det daglige arbejdede tæt sammen med både Direktion og Bestyrelse.

Intern revision har dog en opfattelse af, at da mistanken om svindel opstår, og de bange anelser bliver bekræftet, så involverede Direktionen de rette instanser rettidigt, ligesom Direktionen selv havde et ønske om at blive omfattet af Intern revisions undersøgelser. Det er vigtigt, at der blandt den øverste ledelse er en holdning til, at alle sten skal vendes og at ingen har en "for høj" stilling til at blive undersøgt.

Besvigelssagen har medført stramninger i kontrolmiljøet, men den har ikke ændret på Direktionens og Bestyrelsens tillidsbaserede forretningsmodel for Spar Nord som helhed. Det viser desværre bare, at den gamle revisorfloksel stadig fungerer – **tillid er godt, men kontrol er bedre.**

## Konsekvenserne af ændringer i ISA 315 - Identifikation og vurdering af risici for væsentlig fejlinformation



Nicholas J. Kaufmann, ACCA, cand.merc.aud., Senior Manager, EY

### Introduktion

Da International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) i 2019 reviderede ISA 315 – *Identifikation og vurdering af risici for væsentlig fejlinformation*, introduceredes øgede krav til revisor med hensyn til at identificere og vurdere risici for væsentlig fejlinformation i regnskabet. Formålet med ajourføringen er at forbedre revisionskvaliteten for såvel generalforsamlingsvalgte som interne revisorer.

Ændringerne er ikke blot relevante for interne revisorer, der påtegner årsrapporten, men også de interne revisorer, der understøtter den generalforsamlingsvalgte revisor

i forbindelse med den finansielle revision. Ændringerne er endvidere en god anledning til at gennemgå intern revisors tilgang til risikovurderingsprocessen, herunder implementering af kvalitets- og simplificeringsmæssige tiltag fra ende til anden.

I denne artikel gives et overblik over, hvad den reviderede Standard indbefatter og hvordan det påvirker den interne revisors arbejde. Denne artikel kan dog ikke erstatte en fuldstændig gennemgang af den reviderede Standard.

Ændringerne har effekt for regnskaber, der begynder efter 15. december 2021, hvilket i praksis betyder, at ændringerne vil påvirke revisionerne for 2022 og fremefter.

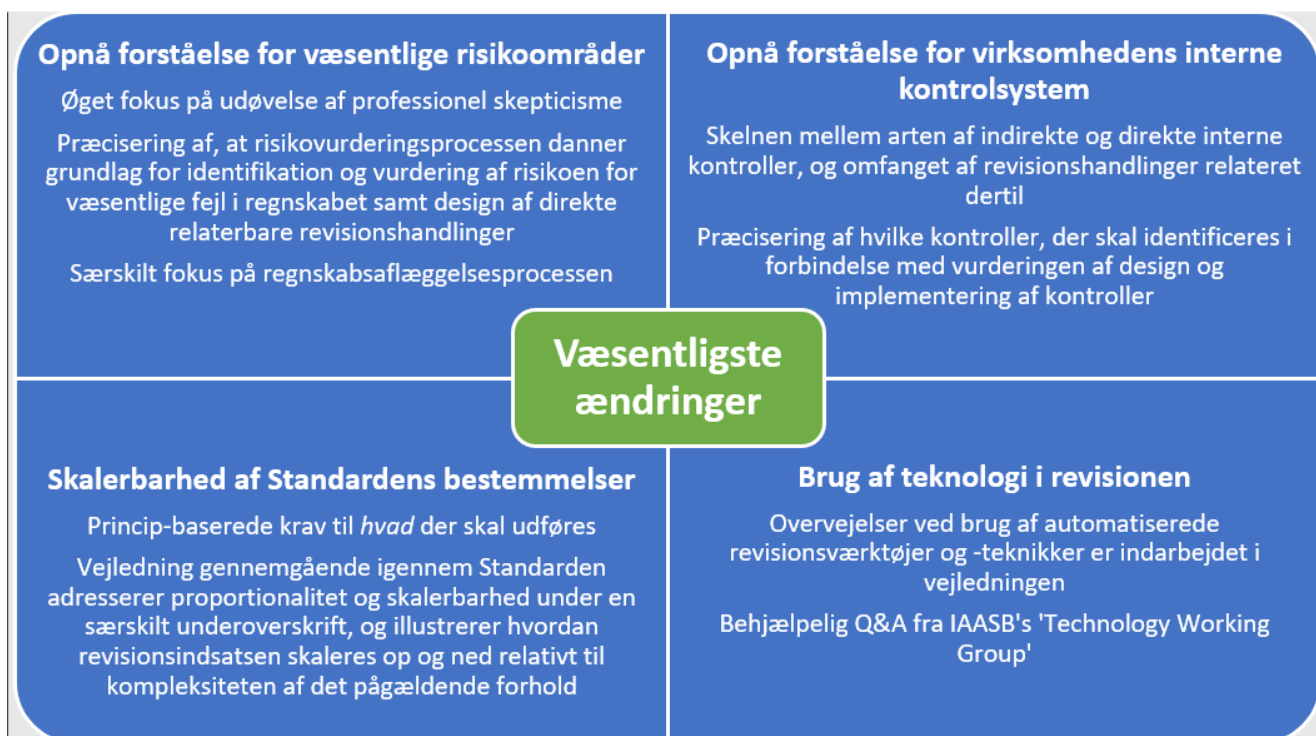
Den reviderede Standard er endnu ikke officielt oversat til Dansk, men Foreningen for Statsautoriserede Revisorer (FSR) forventer at sende denne i høring snarest.

Indtil da kan Standarden rekvireres på Engelsk på [IAASBs hjemmeside](#).

### Ændringerne – kort fortalt

Ajourføringen har generelt til formål at modernisere Standarden, samt at præcisere, at revisor skal fokusere sine arbejdshandlinger på de områder, som er mest risikofyldte, med hvilket forstås de forhold i regnskabet, hvor der er en overvejende sandsynlighed for væsentlig fejlinformation.

Figur 1 – Opsummering af ændringer med ISA 315 (Ajourført)



Den reviderede Standard introducerer ændringer inden for 4 områder som efterfølgende vil blive gennemgået i detaljer - se **Figur 1** på foregående side.

Derudover introducerer den reviderede Standard nye begreber og definitioner:

- *”Betydelige grupper af transaktioner, regnskabsposter og oplysninger”*, der har til formål at understøtte revisor i identifikationen og vurderingen af risikoen for væsentlige fejl i regnskabet
- *”Spektrum af iboende risici”*, der assisterer revisor i dennes vurdering af sandsynlighed og omfang af væsentlig fejlinformation
- *”Iboende risikofaktorer”*, der understøtter revisors fokus på de forhold i regnskabet, hvor der er overvejende risiko for eksistens af væsentlig fejlinformation.

Slutteligt har IAASB med ajourføringen udbygget vejledningen i Standarden ved at introducere flere eksempler og forklaringer, der skal gøre det klart både hvorfor og hvordan Standardens krav skal implementeres i praksis.

På **Figur 3** på næste side giver IAASB et klart overbliksbillede over risikovurderingsprocessen.

### Opnå forståelse for væsentlige risikoområder

Som det også gjorde sig gældende under den gamle Standard, har revisor fortsat ansvaret for at designe og udføre handlinger til at vurdere risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskabet på såvel et regnskabs- og revisionsmålsniveau.

Udgangspunktet for risikovurderingen skal, ifølge den reviderede Standard, være revisors forståelse af virksomheden og dennes omgivelser, den relevante regnskabsmæssige begrebsramme og virksomhedens interne kontrolsystem. Dette munder videre ud i identifikation af én eller flere risici for væsentlig fejlinformation på både revisionsmåls- og regnskabspostniveau, og assisterer revisor i sin vurdering og definition af *betydelige* grupper af transaktioner, balanceposter og oplysninger.

Den reviderede Standard præciserer dog også, at revisor skal fokusere sine handlinger på de områder, som er risikobetonede. Dette vil samtidig sige, at revisor ikke behøver at identificere risici, som ikke kan medføre en væsentlig fejl i regnskabet, ligesom at revisionsmål, som

ikke er relevante<sup>1</sup>, ej heller skal behandles i forbindelse med risikovurderingen.

Som noget nyt kræver den reviderede Standard dog en særskilt vurdering af henholdsvis den iboende risiko og kontrolrisikoen for de risici, som er identificeret.

Den iboende risiko er risikoen for eksistens af væsentlige fejl uden hensyntagen til eksistensen af mitigerende interne kontroller, og vurderes ifølge den reviderede Standard som enten *høj* eller *lav* ud fra det, der benævnes *”Spektrum af iboende risikofaktorer”* eller *”risikospektret”* - se **Figur 2** nederst på siden.

Den reviderede Standard præciserer ligeledes, at en *Betydelig Risiko* er de risici, hvor vurderingen af den iboende risiko er tæt på den øvre ende af spektret for iboende risiko, eller er specifikt identificeret som en betydelig risiko i henhold til andre ISAer, såsom den formodede besvigelserisiko vedrørende indregning af omsætning, jf. ISA 240.26.

Kontrolrisikoen er et udtryk for forekomsten af væsentlige fejl oplysninger, som ikke opfanges af virksomhedens interne kontrolsystem. Den samlede risikovurdering er derfor en funktion af den iboende risiko uden hensyntagen til eksistensen af interne kontroller, og vurderingen af hvorvidt virksomhedens interne kontrolsystem imødegår disse risici.

Den reviderede Standard gør ligeledes klart, at hvis revisor vælger ikke at teste den operationelle effektivitet af interne kontroller, vil risikoen for væsentlig fejlinformation udgøres af den iboende risiko<sup>4</sup>.

Med den reviderede Standard stilles endvidere skarpere fokus på udøvelsen af professionel skepsis, hvilket afspejler den retning, som de internationale regnskabsstandarder generelt bevæger sig i, hvor der gradvist er sket et skifte fra regel-baserede til princip-baserede bestemmelser. Standarden præciserer, at revisor skal designe og udføre risikovurderingshandlingerne, der ikke kun er rettet mod at indhente bekræftende, men også modstridende revisionsbevis. Ligeledes præciseres, at risikovurderingen er en dynamisk proces, hvor nye oplysninger og forhold forskyder risikovurderingen i enten den ene eller den anden retning.

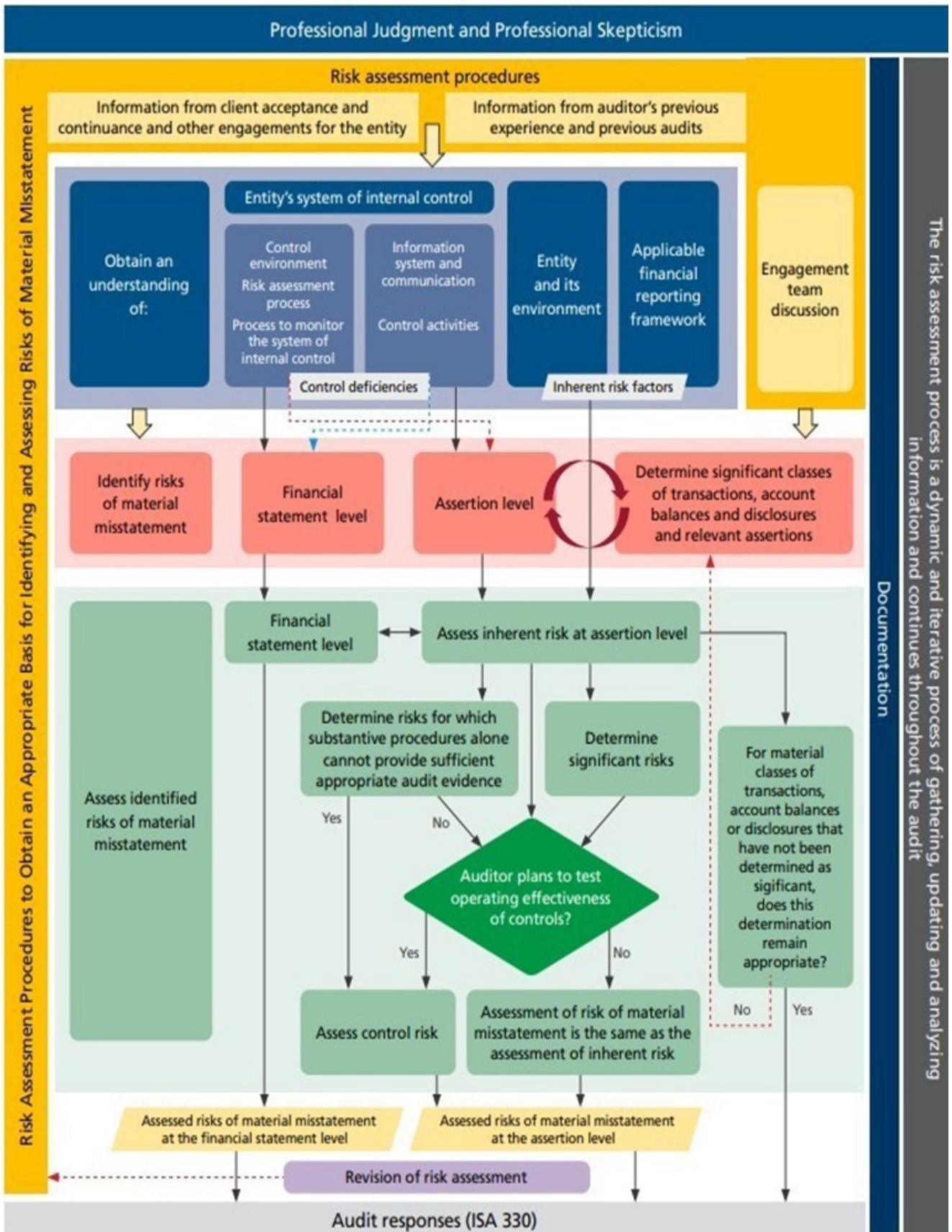
Slutteligt kan nævnes, at den reviderede Standard introducerer et nyt krav om, at revisor skal foretage en *stand-back* vurdering af grupper af transaktioner, balanceposter og oplysninger (regnskabsposter) i slutningen af risikovurderingsprocessen. Dette betyder, at for alle væsentlige<sup>5</sup>, ikke-betydelige<sup>6</sup> regnskabsposter skal revisor vurdere, hvorvidt en sådan klassifikation fortsat er passende, eller om nye forhold eller information forårsager, at en risiko for væsentlig fejlinformation foreligger, og at disse regnskabsposter derfor skal anses som væsentlige og betydelige.

**Figur 2 – Risikospektret<sup>2</sup>**

Lav	<-----Kompleksitet i regnskabet----->	Høj
Lav	<-----Graden af skøn og subjektivitet----->	Høj
Ingen	<-----Ændringer ift. tidligere år----->	Mange
Lav	<-----Usikkerhed----->	Høj
Lav	<---Fejl som følge af manglende integritet <sup>3</sup> ---->	Høj



Figur 3 - Risikovurderingsprocessen<sup>7</sup>



## Opnå forståelse for virksomhedens interne kontrolsystem

Generelt set stiller den reviderede Standard højere krav til mængden af detaljer og dokumentation i revisors arbejde relateret til forståelse og vurdering af virksomhedens interne kontrolsystem. Særligt forståelse af informationssystemer, IT-miljøet, IT-risici og generelle IT-kontroller, der adresserer disse risici, er med den reviderede Standard kommet i fokus. Til at opfylde dette formål, har IAASB moderniseret og forbedret kravene og vejledningen i Standarden ved blandt andet nu at inkludere afsnit om revisors overvejelser i relation til IT, inklusiv nye og opdaterede bilag vedrørende forståelse af IT og generelle IT-kontroller.

Der er ikke ændret i elementerne af virksomhedens interne kontrolsystem, der fortsat består af (i.) kontrolmiljøet; (ii.) Virksomhedens risikovurderingsproces; (iii.) Virksomhedens proces for overvågning af systemet af interne kontroller; (iv.) Informationssystemet og kommunikation; og (v.) Kontrolaktiviteter.

Standarden præciserer, at der kræves varierende grad af revisionsbevis afhængig af arten af det interne kontrolelement. For så vidt angår (i.) - (iii.) ovenfor vil sådanne kontroller typisk udgøres af indirekte kontroller, der ikke er præcise nok til at forebygge fejl på et revisionsmålsniveau, men rettere relaterer sig til regnskabet som helhed, hvorimod kontrollerne i (iv.) - (v.) typisk udgøres af direkte kontroller, der relaterer sig til risici på revisionsmålsniveau.

For de enkelte kontrolelementer, har den reviderede Standard som noget nyt indført specifikke krav til hvilke handlinger, revisor skal udføre for de enkelte kontrolelementer. Generelt set kan nævnes, at for indirekte kontroller, som nævnt ovenfor, stiller Standarden krav om, at revisor både skal forstå og dokumentere sin forståelse af kontrolelementet, herunder dettes relevans for regnskabsaflæggelsesprocessen ved hjælp af forespørgsler. For direkte kontroller gælder ydermere, at revisor skal bekræfte sin forståelse af kontrollerne ved at foretage *walk-through* handlinger, vurdere effektiviteten af design og implementering, samt vurdere kontrolrisikoen, såfremt revisor baserer sig på kontrollernes effektivitet.

## Skalerbarhed af Standardens bestemmelser

I udgangspunktet er revisionsstandarderne gældende for alle revisioner, som udføres i henhold til ISAerne. Dette ændres ikke med den reviderede Standard, der fortsat gør det klart, at alle bestemmelser gør sig gældende for alle revisioner uanset størrelsen af virksomheden, som revideres. Enkelte ISAer, inklusiv den reviderede Standard, indeholder dog overvejelser og illustrationer, som eksemplificerer skalering af den pågældende ISAs bestemmelser.

Den reviderede Standard medgiver, at professionel dømmekraft vil skulle udøves for at vurdere tilstrækkeligheden af arten og omfanget af handlinger i risikovurde-

ningsprocessen, og at dette vil variere baseret på virksomhedens størrelse og den deraf afledte formalitet i politikker, processer, kontroller og systemer.

Som nævnt ovenfor gives der i den reviderede Standard gennemgående eksempler på, hvordan Standardens bestemmelser kan implementeres i revisioner af henholdsvis simpel og uformel karakter, såsom ejerledede virksomheder<sup>8</sup>, og for komplekse virksomheder, som favner alle øvrige virksomheder.

Ligeledes gives eksempler på, hvordan bestemmelserne kan implementeres for revisioner, hvor revisionen forstås og påtegnes af henholdsvis én person, og et stort, globalt revisionsteam<sup>9</sup>.

## Brug af teknologi i revisionen

Som noget nyt omtaler den reviderede Standard nu muligheden for brug af *Automatiserede Værktøjer og Metoder* i revisors risikovurderingsproces.

Da der eksisterer et utal af værktøjer og metoder, definerer den reviderede Standard ikke, hvad der menes med automatiserede værktøjer og metoder. I stedet gives konkrete eksempler og vejledning i kontekst af Standardens bestemmelser, der kan inspirere revisor til, hvorledes Standardens krav kan efterleves, samtidig med at tilgangen moderniseres. Som altid skal revisor udvise professionel dømmekraft i vurdering af validiteten og tilstrækkeligheden af de værktøjer og metoder, som anvendes, om end disse er "traditionelle" eller "moderne".

Den reviderede Standard eksemplificerer blandt andet, at revisor kan anvende automatiserede værktøjer og metoder til at processere store mængder data i forbindelse med risikovurderingsprocessen ved blandt andet at foretage analyser, efterregninger, genudførelse og afstemninger. Standarden søger at inspirere revisor til at tænke nyt både omkring de risici, som identificeres, men også omkring de handlinger, der udføres for at afdække sådanne risici. Eksempelvis foreslår Standarden, at fuldstændig og detaljeret data kan analyseres og visualiseres til at understøtte revisors forståelse og vurdering af betydelige grupper af transaktioner, regnskabsposter og oplysninger<sup>10</sup>, ligesom at optælling af fjernlagre kan observeres ved brug af droner eller lignende teknologi<sup>11</sup>.

Det skal dog understreges, at det ikke er et krav, at revisor anvender ny teknologi, værktøjer eller metoder i revisionen. Dog antages det, at i takt med at kompleksiteten i virksomhedernes virke og IT-miljøer øges, vil behovet for nytænkning af både værktøjer, metoder og kompetencer ligeledes øges, og med den reviderede Standard åbnes der derfor op for mulighederne for at udføre revisionen på nye måder.

Der henvises endvidere til IAASBs *Technology FAQ* fra november 2020<sup>12</sup>, som gennemgår forskellige muligheder for at implementere teknologi i revisionens risikovurderingsproces.

## Sådan påvirkes den interne revisionsproces

Den reviderede Standard lægger op til, at såvel interne som eksterne revisorer gennemgår sine metoder, processer og værktøjer, der anvendes i risikovurderingsprocessen. Ikke blot med henblik på at efterleve de nye, skærpede krav, som Standarden introducerer, men også med henblik på at modernisere praksis, således at denne gør mest effektiv brug af de ressourcer, der eksisterer.

For så vidt angår de interne revisorer, der selv påtegner års- og/eller perioderegnskabet, og dermed selv er ansvarlig for at foretage en risikovurdering, bør den væsentligste overvejelse være, hvorledes de regnskabsmæssige områder, der er mest risikobehæftede, fastlægges og dermed fordrer specifikke revisionsovervejelser og -handlinger. Særligt de formaliserede krav til at foretage en særskilt vurdering af den iboende risiko og kontrolrisikoen i forbindelse med vurderingen af risiko for væsentlig fejlinformation i regnskabet bør give anledning at genbetrækte arbejdsgange. Sådan praksis har muligvis allerede været anvendt hidtil i nogle revisionsfunktioner, og i så fald bør fokus være på formalisering og dokumentation.

Ligeledes må de interne revisorer, der alene yder direkte assistance til den generalforsamlingsvalgte revisor i forbindelse med dennes revision af årsregnskabet forvente yderligere instrukser fra den generalforsamlingsvalgte revisor om, hvilke nye handlinger denne forventer udført. Hvor det er relevant, må sådanne interne revisorer også forvente, at der stilles skærpede krav til arten og mængden af dokumentation, der understøtter revisorernes risikomæssige overvejelser i forbindelse med udførelsen af det arbejde, de instrueres i.

Der vil derfor også i fremtiden være større behov for at adskille, hvad der væsentligt og betydeligt set fra et regnskabsmæssigt synspunkt og fra et operationelt synspunkt, da dokumentationskravene herfor vil være fundamentalt forskellige.

Hvor strategien fremadrettet er at implementere automatiserede værktøjer og metoder i revisionsprocesserne, kunne en relevant overvejelse ligeledes være, hvorvidt der samtidig er behov for at ansætte nye profiler med "utraditionelle" baggrunde, der kan navigere disse. Her bør udvidelse af IT-kompetencer og avanceret dataanalyse være i fokus.

Hovedbudskabet med denne artikel er under alle omstændigheder, at rettidig dialog og planlægning i samarbejde med den generalforsamlingsvalgte revisor - og eventuelt revisionsudvalget - vil være en kerneforudsætning for, at kravene og vejledningen i den reviderede Standard kan forstås og efterleves for de kommende revisionscykluser. Endvidere opfordres der til at man gør sig bekendt med de ressourcer og vejledninger, som IAASB, IIA og FSR løbende stiller til rådighed i disses respektive medlemsfora.

## Noter

<sup>1</sup> Ved "relevant" forstås de revisionsmål, som vedrører regnskabsposter, der indeholder en identificeret risiko for væsentlig fejlinformation.

<sup>2</sup> ISA 315 (ajourført), afsnit A7-A8.

<sup>3</sup> Hvorved forstås fejl som skyldes manglende neutralitet i ledelsens beslutninger samt andre besvigelserfaktorer, som uddybet i ISA 315 (ajourført), afsnit A7.

<sup>4</sup> ISA 315 (ajourført), afsnit A226-A229.

<sup>5</sup> Ved "væsentlig" forstås regnskabsposter, som er væsentlige for regnskabsbrugeren. (ISA 315 (ajourført) afsnit 12(k))

<sup>6</sup> Ved "betydelig" forstås regnskabsposter, hvor revisor har identificeret risici for væsentlig fejlinformation på revisionsmålniveau. (ISA 315 (ajourført) afsnit A234)

<sup>7</sup> IAASB: "INTRODUCTION TO: ISA 315 (REVISED 2019): IDENTIFYING AND ASSESSING THE RISKS OF MATERIAL MISSTATEMENT" (2019, December)

<sup>8</sup> Se eksempelvis ISA 315 (ajourført), afsnit A33, A78, A100, A113, A114, A144-145, A156 og A239-241.

<sup>9</sup> Se eksempelvis ISA 315 (ajourført), afsnit A44.

<sup>10</sup> ISA 315 (ajourført) afsnit A31

<sup>11</sup> ISA 315 (ajourført) afsnit A35

<sup>12</sup> IAASB: "Non-Authoritative Support Material Related to Technology: Frequently Asked Questions (FAQ) – The Use of Automated Tools and Techniques when identifying and assessing risks of material misstatement in accordance with ISA 315 (Revised 2019)" (November, 2020)





## 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](http://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](http://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 bonusvideoindhold 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](http://www.InternalAuditor.org)  
[www.theiaa.org](http://www.theiaa.org)

 **The Institute of  
Internal Auditors**



## Databeskyttelse implementeres i samme ånd som fanden læser bibelen



Kevin Hilaire, CEO og Stifter, Phinder

### Indledning

Danmark er kronet som et af verdens mest innovative og digitaliserede lande. Og med kravet om den dataetiske årsrapport er vi tilmed også et af de første lande i verden, der har gjort det lovpligtigt for virksomheder, at redegøre for deres politikker for dataetik. Det er selvsagt et positivt skridt i den rigtige retning mod et samfund med forsvarlig forvaltning af persondata, men hvis ikke dataetik bakkes op af en faktuel og dokumentérbar efterlevelse i praksis, bliver det ikke bare endnu en floskel, men en kritisk trussel for samfundet, virksomheder og individet.

### Det reelle databeskyttelsesniveau halter

Spørger man ind til en virksomheds evne til at beskytte og forvalte persondata på en forsvarlig måde, vil man i langt de fleste tilfælde blive mødt med et overbevisende svar, med henvisning til velformulerede politikker, standardiserede procedurer og medarbejdertræning – alt hvad man associerer med gode initiativer. Men spørger man derimod konkret ind til, eksempelvis, hvor meget persondata en virksomhed har, som bryder interne politikker, hvordan det fordeler sig på afdelinger og hvor meget dette tal er faldet de seneste tre måneder, bliver der for det meste helt stille.

Den kedelige nyhed er, at mange danske virksomheder desværre kommer til kort når det vedrører evnen til at dokumentere dataetik- og beskyttelse i praksis. Faktisk er færre end 20% af danske SMV'er i stand til ved brug af data, at måle og dokumentere deres efterlevelse af databeskyttelsesreglerne samt interne politikker, viser ny analyse fra Phinder. Og det er ikke kun blandt de små og mellemstore virksomheder, at det halter.

Kigger man nærmere på årsrapporterne for Danmarks største selskaber, målt på omsætning, tegner der sig et foruroligende billede; kun 2 ud af 100 rapporterer om målbare forhold af deres dataetik- og beskyttelse. Størstedelen af de resterende 98 lader sig slippe med sætninger som "vi har udarbejdet en politik for dataetik i overensstemmelse med årsregnskabsloven §99d". Jovist, der

er ikke noget grundlæggende forkert i at se sig tilfreds med en sådan formulering, men et højere ambitionsniveau, der inkluderer målbare forhold, vil absolut ikke skade. Tværtimod, for hvordan kan man vide sig sikker og stole på noget, der hverken måles eller vejes?

Det lave ambitionsniveau overskygger til dels den ellers fine udvikling der har været, hvis man sammenholder årsrapporterne fra 2018 med 2021. I perioden er antallet af virksomheder, der inkluderer dataetik i deres årsrapport, steget fra ca. 15% til 46%. Omend en tredobling bør betragtes som en fin udvikling, er der stadig noget vej igen. Til sammenligning indeholdt 83% af årsrapporterne i 2021 information vedrørende ESG (Environment, Social, Governance). Sagt på anden vis, dataetik kommer stadig til kort med 37 procentpoint i rapporteringsøjemed.

Dette er blot få af adskillige indikationer på, at det reelle databeskyttelsesniveau i Danmark måske ikke er så højt, som vi ellers går og forestiller os.

### Teknologi kan hjælpe

Forklaringen på efterslæbet kan delvist findes i den opfattelse og indstilling, som mange har til databeskyttelse: at det er fornuftigt, men operationelt noget fanden har opfundet. Når indstillingen er sådan, er det en naturlig selvfølge, at det også implementeres i samme ånd. Det fører ofte til "her og nu"-løsninger der kun lige akkurat består minimumskravene for, hvad man kan tillade sig at kalde tilstrækkeligt.

På den ene side er man fristet til at udvise sympati for, at virksomheder pålægges en angiveligt stor operationel byrde i forbindelse med beskyttelse af persondata, men på den anden side kan man stille spørgsmålstejn ved, hvor stor en byrde der virkelig er tale om. Hvis man forsøger at kortlægge, kontrollere og føre tilsyn – i bund og grund audit – med persondata i sin virksomhed manuelt, er det er selvsagt en (mildest talt) meget omfattende og omstændig opgave. Men der findes i dag adskillige digitale værktøjer, som sætter store dele af arbejdet på autopilot og udfører 'the heavy lifting' på ens vegne.

Tag eksempelvis spørgsmålene fra tidligere og overvej, hvordan du vil besvare dem i din egen virksomhed: "Hvor meget persondata har min virksomhed, som bryder vores interne politikker? Hvordan fordeler det sig på afdelinger og hvor meget er dette tal faldet de seneste tre måneder?". Det er indsigter og dokumentation i forhold til spørgsmål som disse, der er af særdeles vigtighed i arbejdet med beskyttelse og forvaltning af persondata. Blandt andet qua, at man som virksomhed er underlagt krav om at kunne fremvise bevis på, at man efterlever GDPR og interne politikker i praksis. Foruden dette, hvis ikke man er bekendt med udviklingen i eksempelvis antal overtrædelser over tid, og ikke kan dokumentere udviklingen, arbejder man som virksomhed mere eller mindre i blinde og helt uden vejviser.

Den opløftende nyhed er dog, at det er indsigter som disse, man helt automatisk kan få ved brug af software-

løsninger som eksempelvis Phinder og lignende. Alternativet til at anvende moderne digitale værktøjer er fortsat afhængighed af manuelt og antagelses-drevet arbejde. Specielt sidstnævnte bør få nakkehårene til at rejse sig; for gætværk og formodninger bør ses som de største trusler mod god dataetik og beskyttelse af persondata.

### Antagelser er i udpræget grad forkerte

Forbrugere, kunder, investorer og samarbejdspartnere favoriserer dataetiske virksomheder, der kan dokumentere gode praksisser og overholdelse af gældende lovgivning. Derfor bruges der blandt mange virksomheder betragtelige ressourcer på at udarbejde dokumentation for behandlingsaktiviteter, risikovurderinger, databehandlingsaftaler, politikker m.v.

I langt de fleste tilfælde er dokumentationen udarbejdet med afsæt i antagelser og ikke faktuelle data, hvilket giver anledning til fejlagtig allokering af ressourcer og forkert prioritering af initiativer. Den manglende data betyder også, at det er nær umuligt at stille den fornødne dokumentation til rådighed overfor blandt andet myndigheder, interne stakeholders samt rapportere på virksomhedens fremgang.

Beskyttelse af persondata bør til hver en tid være pragmatisk og tage udgangspunkt i en risikobaseret tilgang. Men det naturlige spørgsmål er *"hvordan kan man kende sin risiko, hvis man ikke kender sine data?"*. Det er ikke uden grund, at vi kalder antagelser for den største trussel mod god dataetik og beskyttelse af persondata. Det siger vi, fordi vi i vores analyse af 180 millioner filer og 60.000 overtrædelser har fået bekræftet, at antagelser sjældent holder stik og oftest, i udpræget grad, er i uoverensstemmelse med virkeligheden. Analysen viser blandt andet, at persondata generelt opbevares i fire niveauer:



Niveau 1 i pyramiden repræsenterer persondata, hvor dets beliggenhed er kendt og søgbar. Dette udgør generelt 5- 10% af al opbevaret persondata. Niveau 2 repræsenterer persondata, hvis beliggenhed ikke er kendt, men søgbar. Der kan eksempelvis være persondata indlejret i filer, med tilknyttede metadata, der muliggør nem søg-

ning. Dette niveau udgør 10-20% af al opbevaret persondata. Niveau 3 i pyramiden vedrør persondata, hvor beliggenheden er kendt, men ikke søgbar. Dette niveau udgør ca. 20-30%. Slutteligt er der niveau 4, som har med persondata at gøre, hvor beliggenheden ikke er kendt og dataet ej heller er søgbart. Dette niveau udgør +30% af al opbevaret persondata.

Langt de fleste virksomheder er kun bekendt med en meget lille andel af den samlede mængde persondata, de i realiteten opbevarer. Dette skyldes, som anvist i det nederste niveau (4) i pyramiden, at en betragtelig procentdel er persondata, som man slet ikke er bekendt med og ikke har mekanismer til at føre løbende tilsyn eller kontrol med. At fordelingen af persondata i overordnede rammer fordeler sig således i pyramiden, kan langt hen ad vejen tilskrives, at virksomheder i stigende grad er blevet datalossepladser. Gennem de seneste to årtier har måden hvorpå vi behandler og opbevarer data ændret sig markant.

Medarbejdere genererer, deler og opbevarer data sporadisk på tværs af systemer og lader det ophobe uden megen eftertanke. Det medfører, at virksomheder uvilligt akkumulerer store mængder data, herunder persondata, som de er juridisk ansvarlige for, men ikke engang bevidste om, at de har. Det skaber en ny kompleksitet hvori der ligger en ulmende compliance-risiko.

### Eksempler fra den virkelige verden

Ovenstående kan måske virke lidt fjernt og konceptuelt, så lad mig komme med et par konkrete eksempler fra den virkelige verden: En mellemstor virksomhed henvendte sig til os med et ønske om at bruge Phinders løsning til at tjekke og validere, at de succesfuldt havde ryddet ordentligt op i unødvendige persondata på tværs af deres systemer. Virksomheden havde allerede gennemført flere oprydningprojekter, udarbejdet politikker, trænet medarbejderne og implementeret automatiske sletteregler.

En af deres foranstaltninger var, at CPR-numre automatisk skulle slettes fra Exchange efter fire år. Langt hen ad vejen var der også godt styr på det persondata, de opbevarede - i hvert fald var niveau 1-3 af pyramiden godt dækket ind. Det viste sig dog, at virksomheden gik med en falsk følelse af tryghed. På få timer blev det synliggjort, at de opbevarede mere end 5.000 ubeskyttede og ukrypterede CPR-numre uden at vide det, som sågar var ældre end fem år og dermed ikke var blevet fanget af de automatisk slettermekanismer. Heri ligger værdien af på egen hånd at bruge et compliance-/auditværktøj til at synliggøre og validere sine hypoteser, så en sådan oplevelse ikke hænder ved intern revision eller ved besøg af Datatilsynet.

Ovenstående eksempel er langt fra enkeltstående. En anden virksomhed blev efter brug af Phinders audit værktøj blandt andet gjort opmærksom på, at der på

Exchange lå en gammel arkiveret e-mail med en vedhæftet Excel fil, der indeholdt 418 CPR-numre, som ikke var rørt i næsten 7 år.

Det er fund som disse, der vækker opsigt og bekræfter den ærgerlige mistanke om, at danske virksomheder trods deres gode arbejde med politikker og procedure, stadig har langt igen med den praktiske efterlevelse og beskyttelse af persondata.

### **Fremtidens compliance er data-drevet**

Det er vores klare overbevisning, at det er en grundlæggende forudsætning for en fremtid med god og holdbar dataetik og compliance, at virksomheder hastigt løfter

ambitionsniveauet og erkender, at databeskyttelse er for vigtigt til at blive baseret på antagelser. Den mest effektive måde at erstatte antagelserne på er, i vores optik, at kigge i retning af moderne softwareløsninger til at understøtte audit og compliance-arbejdet. Dette vil højne det generelle databeskyttelsesniveau, skabe bedre forvaltere af persondata og accelerere overgangen til data-drevet compliance. På den måde kan vi som industri løfte i flok og sammen etablere konkrete målbare forhold baseret på sammenlignelige KPI'er, som vi kan læne os op ad. Brugen af digitale hjælpeværktøjer frigiver således ikke kun ressourcer, men bidrager til at sikre, at beskyttelse af persondata bliver en hygiejnefaktor for nutidens og fremtidens dataetiske virksomheder .



# Internal audit can take a 5-step approach to assurance over an organization's risk management

✦ Greg Rimmer-Hol



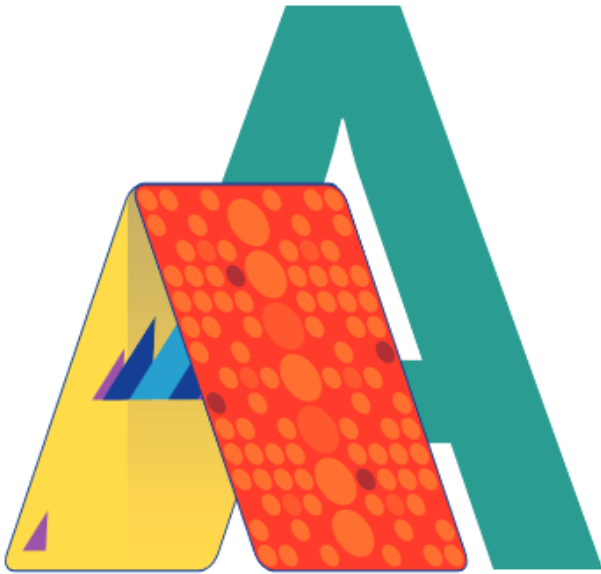


to providing  
ment culture.

lyman ✦ Mark Oliver

# RISKY BUSINESS





round the globe there is increasing recognition that an organization’s culture is a driving reason for its success or failure. There are numerous instances of regulators and media calling out organizations that fail to establish an appropriate culture. Examples include large companies like Theranos, Carillion, and Crown Entertainment, as well as public sector organizations and even sporting groups such as USA Gymnastics and the Australian national cricket team.

Coupled with the overarching aspect of culture and what it entails is the subcomponent of risk management culture. If culture is “how things are done when no one is looking,” then risk management culture is “how risks are managed when those at the top aren’t looking.” Internal audit can take a five-step approach to auditing the organization’s risk management culture.

### The Approach

Internal audit functions often struggle to create a maturity-based approach to providing assurance over an organization’s risk management culture. I have found success with taking a stepped approach to providing that assurance, with each additional step being added over time as internal audit and the organization, itself, mature in each area.

#### Step 1: Assess Risk and Control Awareness.

Many internal audit functions already provide an overall rating on their audit reports, such as satisfactory, room for improvement, and unsatisfactory — as well as ratings for each internal audit finding, like high, medium, and low. Whatever those ratings, they often revolve around the overall control environment and the risk level and rarely pertain to management’s awareness of risks and controls.

Step 1 is the implementation of a two-tiered report rating approach where the original ratings remain as they relate

to the organization, but an additional overall rating is provided for management’s risk and control awareness. This could be a straightforward three-tiered red/yellow/green rating and would be driven by internal audit’s assessment of how management demonstrates its awareness and control of risk across key areas, namely management’s ability to:

- Demonstrate a strong understanding of the end-to-end risk landscape and maintain an optimal and sustainable control environment that supports business objectives.
- Show strong risk governance and reporting, including implementation of risk and compliance frameworks, business ownership of the risk management process, and escalation of risks to appropriate forums.
- Demonstrate how it has proactively addressed risk and issue identification and remediation, with appropriate progress on action plans to remediate risks and a strong understanding of the impact of risks upon business objectives.
- Be forthcoming and proactive with internal audit and the second-line functions as they perform their responsibilities.

As with any other internal audit assessment, assessing these areas requires suitable evidence and validation. Even though auditors are now not often walking the floors of the areas they audit, but instead auditing them remotely, they still must be able to obtain access to key documents, for example, risk registers, issues tracking registers, and risk reports. In addition, through discussions with key members of management, internal audit should provide assurance that management is aware of the documented aspects and is easily able to retrieve and forward them to the audit team.

Using this two-tiered approach, situations may arise where even though the overall rating of the report is not favorable, the overall management risk and control awareness is. The message this gives is that there are issues that need attention; however, management is aware of them and is actively addressing them. Often, especially in environments of great change, more emphasis is placed on this rating than on the overall control environment rating.

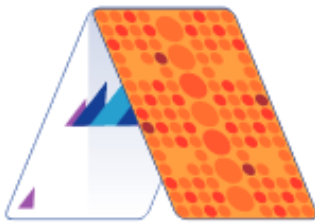
#### Step 2: Provide Commentary on Values Alignment.

Values and, more importantly, the abidance to such values has a direct impact on the organization’s overall risk management culture. Many organizations have a wonderful values statement mounted on the wall; however, what those values espouse may not be what is happening throughout the organization. It is therefore important that internal audit provides assurance in this area. Unlike the formal opinion given for management risk and control awareness, offering a written commentary on the values can be a better approach. The commentary can be a section within the audit report as well as a component of internal audit’s overall annual opinion.

## The accountabilities for setting, monitoring, and obtaining assurance over risk management culture, in accordance with the Three Lines Model.



The commentary can cover topics such as simple awareness of the values in the area being audited or where actions appear to be contrary to the values. An example is a value of working in a safe environment. The commentary may cover awareness of safety protocols and discussions with staff to confirm that the message that safety should never be compromised is received and understood. Recently there was a tragic case at an amusement park in Australia where a public investigation highlighted that safety processes were bypassed, not known, or simply ignored altogether in the pursuit of having



It is internal audit's job to assess whether these various measures are in place, to validate the results and *pull together the threads to weave an overall assessment of the organization's risk management culture.*

guests move as quickly as possible through a ride. It is issues like this that an assessment of value alignment in actual operations can assist in preventing.

Values alignment is more difficult to audit remotely. To address this, internal audit can determine the specific values it wants to look at during the audit and then weave appropriate questions and discussions into all of its interviews. It is important that internal audit conduct a wide sample of interviews at all levels of the area being audited — not only the management level — to ensure the values are being rolled down through the area.

Written comments about an area's application of the values can appear very confrontational; thus, commentary should only be provided when an organization is more mature and comfortable with the ability of internal audit to make such comments. Also, such commentary will need a lot of tact, which often only comes from having strong professional relationships in place.

### **Step 3: Review Frameworks.**

Often, what is envisioned in the values and risk management culture of an organization is not interpreted appropriately in its policies and procedures. For example, the value statement may state something along the lines of empowering the staff to deliver, yet the policy and procedure documents may state that numerous sign-offs are required, introducing a large burden of red tape. This is not to imply that appropriate policies and procedures are not necessary; however, they should mirror the intent of the organization's approach to culture and risk management.

Step 3 examines the key frameworks within the organization to provide assurance that the culture and values messages are being appropriately rolled into the way the organization performs its operations. Misinterpretations can work both ways in that the frameworks may be too onerous or, alternatively, not onerous enough. Taking the previous example, one approach is to examine whether the safety policies mirror the risk appetite statements in relation to safety.

Among the key frameworks to examine are:

- Business strategy.
- Risk appetite statements.
- Conflicts of interest declarations and management.
- Delegation of authorities.
- Product development processes.
- Project management.
- Credit policies (including bad debt management).
- Complaints management processes.
- Issues management processes.
- Legislation and regulation management processes.
- People policies, including recruitment and remuneration — is the organization hiring people who are aligned to its values?

These framework reviews can be a specific audit or set of audits or can be incorporated into the normal audit pro-



If focus groups  
are performed,  
are the facilitators  
qualified and  
experienced,  
and are  
participants truly  
representative of  
the organization?



cess. Experience shows that while it is always a good idea to incorporate these into audits, it may at first be more beneficial to look at them specifically to help drive alignment of frameworks to the desired risk management culture.

**Step 4: Measure and Monitor.**

There are numerous ways to measure indicators related to the overall risk management culture. These measures are important tools in the organization’s overall assessment. Each measure by itself does not provide a comprehensive view of how the organization’s risk management culture is progressing, but taken together they do. As with any measures, the organization should investigate and follow up on negative results.

It is internal audit’s job to assess whether these various measures are in place, to validate the results and pull together the threads to weave an overall assessment of the organization’s risk management culture. Many public sector organizations are already required to provide performance reports as part of their annual reporting regime. Internal audit can provide assurance that the measures include those that indicate the maturing nature of the risk management culture.

Some examples of these measures and monitoring techniques are:

- Controls operating within the risk appetite (as assured through first-, second-, and third-line efforts).
- Results and trends coming from the risk, internal and external audit, and regulatory reviews.
- The number of repeat issues — the larger this number, the more negative an indicator.
- The number of long outstanding issues and the number of times the due dates are extended.
- Results of staff surveys, especially when compared to previous results. It is important to have questions in the staff surveys that are relevant to risk management culture and the values.
- Trends in relation to unscheduled absences such as sick leave. Large unscheduled leave amounts in specific areas can indicate a poor risk management culture.
- Compliance with mandatory training requirements.
- Results and trends of customer and other external stakeholder surveys.



It is not internal audit's role to implement these measures; however, internal audit can provide assurance that they are in place and, more importantly, they are being looked at in totality, rather than individually to present a view of the risk management culture.

**Step 5: Provide Assurance on Cultural Surveys and Behavioral Assessments.**

Behavioral assessments, which often make use of workplace psychologists, are the most difficult and specialized step and should only be approached when the organization is highly mature in managing its risk management culture. It is internal audit's job to provide advice and assurance that such processes are in place; it is management's responsibility to deliver these processes with management's ownership of this being an indicator as to the maturity of risk management culture.

Key questions for internal audit to ask include:

- Are the cultural survey questions aligned to the corporate values?
- How are the surveys distributed to staff (e.g., online, total population, or a sample)?
- How are the results collated and reported, and is the anonymity of participants protected?
- If focus groups and behavioral interviews are performed, are the facilitators qualified and experienced? How are participants selected, and are they truly representative of the organization? If specialist external resources are being used, are they knowledgeable of the organization and are they protecting the anonymity of participants?
- If behavioral assessment workshops are done remotely, how is this managed to ensure full participation? Remote workshops can be challenging, because it is difficult to read the body language of the workshop participants.
- From the behavioral assessment workshops, how are trends and themes identified, reported, and followed up?

- What gap analysis is performed between results of the surveys and behavioral assessment workshops to identify what is deemed appropriate from a cultural perspective and how these relate to the desired risk management culture? What action plans are being developed?
- Most importantly, is the process handled as a matter of continual improvement rather than punishment? The ability to speak out without personal repercussions is critical to the process.

Due to the complexity and often softer aspects of staff responses in such workshops, this step should only be considered when there is already evidence of a strong and participative culture, which will have a direct correlation to the desired risk management culture within the organization.

**A Key Focus Area**

Society expects organizations, regardless of sector, to have appropriate cultures that reflect the norms of society. Such a culture needs to be supported by a relevant risk management culture that is managed and measured. These organizational processes should support the values of the organization and require assurance that they are designed appropriately and are operating as intended. In short, incorporating auditing of the risk management culture is now a key area of focus for internal audit.

---

**Greg Rimmer-Hollyman, CIA, QIAL, CMIIA, CPFA**, is an experienced CAE and independent audit committee member in Melbourne, Australia.

*This article was reprinted with permission from the April 2022 issue of Internal Auditor, published by The Institute of Internal Auditors, Inc., [www.theiia.org](http://www.theiia.org).*

## How to ensure ERGs make an impact in your organization



Ashley Watson, Global Head of Diversity and Inclusion, Danfoss

### Employee Resource Group (ERG)

An employee resource group (ERG) is a voluntary, employee-led diversity and inclusion initiative that is formally supported by an organization. ERGs generally are organized on the basis of common identities, interests, or backgrounds with the goal of supporting employees by providing opportunities to network and create a more inclusive workplace. Organizations use many naming conventions to refer to ERGs, such as business resource groups, affinity groups, inclusion resource groups or network groups.

Source: [Definition of Employee Resource Group \(ERG\) - Gartner Human Resources Glossary](#)

Employee Resource Groups (ERGs), also known as Affinity Groups, Employee Communities or Business Resource Groups, have long been recognized as providing employees with an outlet to help shape the organizational culture and create an environment of belonging through communities of shared identity, experience, and interests.

One of the biggest benefits of ERGs is their power to connect people across different locations, backgrounds, and parts of the business - and bring people together to build a sense of community and belonging across the business. ERGs are credited with helping to develop future business leaders, expand marketplace understanding and tackle company-wide challenges.

They also add value to a business by encouraging employee engagement, leading to better employee retention, recruitment, and business innovation. At the heart of ERGs is the intention to cultivate a safe and inclusive environment for all.

But it's not just about the feel-good factor. Research has shown that people from diverse backgrounds might actu-

ally alter the behavior of a group's social majority in ways that lead to improved and more accurate group thinking.<sup>1</sup> Meanwhile, a study from McKinsey demonstrates that the most diverse companies are now more likely than ever to outperform less diverse peers on profitability.<sup>2</sup> In other words, investing in ERGs makes good business sense.

### ERGs and purpose

ERGs originally evolved from the roots of the US Civil Rights movement in the 1960s and now nearly 90% of all Fortune 500 companies have ERGs.<sup>3</sup> ERGs have begun to spread to organizations outside the US, although they remain more common domestically and in the overseas offices of US-owned businesses. Women's groups have taken the lead, with multicultural, LGBTQ+ and disability groups also common.<sup>4</sup>

They are also an important tool in ensuring employees feel a sense of purpose in their work. With 70 percent of employees who responded to a survey in the US saying that their sense of purpose is defined by their work, it is more important than ever before for companies to have the framework and strategy in place to bring a significant sense of purpose to their employees' lives.<sup>5</sup>

### Integrating ERGs into business

Where we see the greatest impact for ERGs is when a company's management recognizes the value and insights that these groups can uncover and actively takes steps to integrate feedback from them in the organization's strategic priorities.

At Danfoss, we believe it is our duty to cultivate an inclusive environment globally for all our employees which is why diversity and inclusion (D&I) is one of three pillars of our ESG ambitions, and why it is embedded in our overall Core & Clear 2025 strategy. With more than 40,000 employees across over 90 markets it is critical that we utilize ERGs to identify barriers we might have overlooked in the organization.





While ERGs have long been operating at a local or regional level across Danfoss, we have taken time over the past year to strategically plan for the roll-out of a global program of ERGs, researching best practice across multiple industries and segments and reflecting on how we can integrate these groups into our business strategy.

Our ambition to be a leader in D&I and to ensure our employees feel a sense of purpose in their work has led us to announce five new global ERGs, alongside ten new Regional Inclusion Councils.

- Danfoss MULTICULTURAL & NATIONS – focusing on employees of all ethnicities/nationalities and allies
- Danfoss GENDERS – focusing on employees of all gender identities (i.e., women, men, non-binary) and allies
- Danfoss ABILITIES – focusing on employees of mental and/or physical disabilities and allies
- Danfoss GENERATIONS – focusing on employees of all age groups and allies
- Danfoss PRIDE – focusing on employees of the LGBTQ+ community and allies.

### Engaging senior leaders and creating impact

One of the most important considerations when constructing our global ERGs was to create an intersection between the voices at the local, regional, and global level. Each Global ERG at Danfoss is sponsored by two executives, including a member of the Group Executive Team (GET) and a business or functional leader. We truly believe effective ERGs are both top-down and bottom-up, and by securing sponsorship of senior executives we are creating a pathway to improve company culture. This direct line to leadership guarantees impact to not only an inclusive culture but our green transition.

A study by the International Labor Organization revealed that when senior leaders and all managers and staff are held accountable as role models for D&I in their everyday actions and behaviors and work together to co-create the approach to D&I, employees report higher levels of well-being, collaboration with colleagues and commitment to their employer.<sup>6</sup>

The sponsors are encouraged to use their influence as a catalyst for growth and as a connection to impact. It is also an opportunity to engage with employees across the organization and get a deeper understanding of the issues that impact teams at all levels of the business.

To represent the perspectives across all Danfoss regions, we have created ten Regional Inclusion Councils. Regions can present issues or initiatives that have been worked on at a local or regional level and cross-pollinating best practices across the company.

In many instances, we leverage solutions in regions or even escalate it to a global level. Representatives from each region council will sit on the Global Inclusion Council

alongside decision makers bringing an additional intersection across the organization that results in solutions to improve our inclusion index.

Most recently, we had an initiative brought forward by a colleague in our Central Europe region who observed that we do not provide feminine hygiene products in staff bathrooms. By bringing this issue to the attention of the Regional President we were able to move forward with the installation of dispensers. While it may seem like a small initiative, by giving it prominence on a global level it is one more positive step towards inclusion and one which will hopefully see a further roll-out to other countries and regions.

### Challenges and pitfalls of ERGs

One of the criticisms levelled at ERGs is that they segregate communities into niche groups of likeminded people, in contrast to the intention to foster diverse thought and inclusive practices. We are looking to maintain a careful balance so that our ERGs do not evolve into very narrow-focused micro groups. Maintaining a broader remit and focus to each ERG keeps the door open to a wider range of people joining from more diverse backgrounds and parts of the business. Our ERGs include room for allies, which is someone who may not identify with a community who uses their position or privilege to remove barriers that may affect a group or community.

Meanwhile, one of the biggest challenges when any company is first investing in ERGs is low engagement. Leaders may feel as though they are failing if they are not seeing a lot of people immediately participating and engaging, but sometimes it can take some time to gather momentum and see true impact.



The other challenge, especially in an organization like Danfoss which has a production workforce, is engaging with employees who may not have regular access to a work email. In these cases, careful attention needs to be paid to alternative ways to communicate opportunities about getting involved such as communicating via mobile devices or to give more advanced notification of events to participate in.

Our D&I team created a communications roundtable to align all communications team to distribute the same

information across all platforms. In addition, embracing technology by utilizing QR codes to deliver information to our production teams via their mobile device.

When looking at ERGs from a global basis it's important to remain mindful and flexible to respecting the cultures and laws of individual countries. At the heart of our inclusivity work at Danfoss is a feeling. When you enter cross the threshold at any Danfoss site around the world, we want you to feel welcome as your true self and like you belong in our spaces. We want our leaders to be self-aware of their team members, understand what they might be going through and create a safe space for dialogue. And then when you step back outside the door, we will respect the laws of the society we are in.

### How to measure and audit impact of ERGs

How to measure the impact of ERGs is an ongoing debate as measuring a feeling is not as easy as inputting some data into a spreadsheet! At Danfoss we are utilizing the 4C ERG Assessment Model made famous by Dr. Robert Rodriguez from DRR Advisors. This model provides a strategic framework for ERGs; helping our groups prioritize their efforts by allowing them to weigh initiative urgency versus initiative importance. The 4C Model has provided structure for several different companies' ERGs, as it considers: Career, Community, Commerce, and Culture as measuring categories.

In utilizing the 4C model, ERGs measures of success align with our organization's key performance indicators. Allowing our ERGs to see their impact as it influences our reporting metrics on recruitment, retention, and representation.

### Embedding D&I into the organization

We believe our people are the engine of our business and this is why we are laser focused on embedding D&I into our organization. We take this step not only because we want our teams to mirror the diversity of our customers, partners, and the communities where we operate, but also because it's good business.

The more diverse our workforce is, the more diverse the ideas and experiences are while we engineer tomorrow to build a better future. We are expanding our global foot-

print with the strategic intention to lead the green transition and build a better future – this cannot be achieved without attracting, retaining, and ensuring proper representation of all kinds of people.



We are thrilled to have created this platform for ERGs and excited about how they may shape the organization towards creating an inclusive culture for all. There is still a lot of work to be done, but we are ready for the challenge of embracing the needed D&I work. We are putting the building blocks in place to infuse the techniques into all that we do and to help that drive innovation.

As we take a leading position in the green transition, we are also excited to be a more self-aware organization and understand how we curate our teams and empower the diverse mindset to move the needle. Every step that we take to make Danfoss a more inclusive place to work is one in the right direction.

### Notes

<sup>1</sup>[Why Diverse Teams Are Smarter \(hbr.org\)](https://hbr.org)

<sup>2</sup>[How diversity, equity, and inclusion \(DE&I\) matter | McKinsey](#)

<sup>3</sup>[Bentley CWB ERG Research Report Fall 2016.pdf \(bentleydownloads.s3.amazonaws.com\)](#)

<sup>4</sup>[Bentley CWB ERG Research Report Fall 2016.pdf \(bentleydownloads.s3.amazonaws.com\)](#)

<sup>5</sup>[Help your employees find purpose--or watch them leave | McKinsey](#)

<sup>6</sup>[wcms\\_841348.pdf \(ilo.org\)](#)

## Principperne for God Selskabsledelse genlæst - Et kritisk undersøgende essay



Rolf Elm-Larsen, Political scientist specialised in accounting and auditing

### Indledende resume

Denne artikel stiller skarpt på det faktum, at danske virksomheders effektivt efterlever principperne for Corporate Governance (CG) og strengt udførligt rapporterer herom meget detaljeret. Det forhold betyder, at verden alene ses som at skabe "shareholder value". På længere sigt skaber det en latent konflikt med det øvrige samfund. I artiklen påvises det indenfor to sagområder: feminisme og inklusion / eksklusion i samfundslivet. På klimaområdet har danske virksomhederne vist, at de har forstået nødvendigheden af, at samtidens praksis også er fremtidens ansvarlighed. Forståelse af de sociale mekanismer, der har ført til klimasuccessen i CG perspektiv vil måske med held kunne anvendes på de to ovennævnte kritiske områder. For en intern revision drejer det sig om at identificere de svagheder som fokus på "shareholder value" genererer af konfliktpotentiel i form af risici og forstå de sociale mekanismer ved inklusionen i klimadagsorden, der skaber reel værdi for både virksomhed og samfund.

### Et specifikt perspektiv

I nullet underviste jeg på CBS revisionsstuderende i "Corporate Governance" (CG). Jeg har nu genbesøgt feltet og kritisk studeret status på området. Mit spørgsmål er, hvordan ser begrebet ud med nutidens øjne: Hvad er der blevet af forestillingsverdenen om god selskabsledelse? Hvad har vist sig brugbart, og hvilke svagheder viser det nu i år 2022?

Komitéen for god Selskabsledelse siger klart og uden omsvøb, at formålet med reglerne for god selskabsledelse er at sikre virksomhederne langsigtet værdiskabelse og afkast til aktionærerne. Nu er langsigtet værdiskabelse et abstrakt begreb, men de konkrete interesser som reglerne skal tilgodese, er utvetydigt ejerne i virksomhederne: aktionærerne. Regelsættet skal alene sikre, at andre relevante interesser, herunder også de som skal bære de negative eksternaliteter af virksomhedsdriften, har tillid til selskabet og dets ledelse. På den måde indskriver god selskabsledelse sig i en erhvervsøkonomisk forskningstradition som blev grundlagt af jurister (Berle) og økonomer (Coase) i USA. Ti år senere omsattes det til et normsystem i UK for "Good Corporate Governance",

for herefter at blive udbredt i det meste af den kapitalistiske verden. I 2021 udgav OECD en "Factbook" om god virksomhedsledelse, der sammenligner de enkelte medlemslandes regler for "good governance" og vurderer, om der er forklaringer på afvigelser fra OECDs egne standarder for god selskabsledelse.

### En succes, ja - men!

I det praktiske liv har CG været en succes. Det har medvirket til at skabe transparens omkring virksomhedsledelsen. Virksomhedernes årsrapporter er fyldt med informationer om, hvorledes ledelserne er, og hvordan de arbejder. På mange måder en "guldgrube" for virksomhedens interessenter. Det skaber et billede af den tillid som offentligheden kan have til virksomhedens sociale kapital (Bourdieu, p.143f). For danske virksomheder selv har rapporteringen om CG været forretningsmæssigt begrundet, fx ved deres informationspolitik lettere at kunne tiltrække risikovillig kapital og i øvrigt etablere længerevarende økonomiske interessante forretningsrelationer.

Når bestyrelsen fører fremmødeprotokol, der offentliggøres i årsrapporten, minder transparensen om den sorte skoles disciplin. Ingen bestyrelsesmedlemmer må "pjække" fra møderne. Overvågningsamfundet har indtaget bestyrelsesrummet. Men ligesom i skolen er nogle vel bedre forberedte end andre og nogle måske slet ikke!

I dag fremstår de danske regler for god selskabsledelse som et bureaukratisk ideologisk jernbur (Weber), der er den ramme som de børsnoterede virksomheder rapporterer efter om bestyrelsens aktiviteter.

Internationalt har OECDs udgivet en "Corporate Governance Factbook 2021". Den foretager en kortlægning og sammenligning af 50 landes CG regler for selskaber, som er noteret på regulerede markeder. Så hvert land kan måle sig ud fra dimensionerne: aktionærrettigheder, nøglefunktioner og bestyrelsernes struktur og arbejde. Selv om der ikke er nogen absolut international norm for CG, er OECDs sammenstilling af landenes CG systemer formodentligt med til at tugte OECDs medlemslande til ikke at afvige væsentligt fra den uskrevne norm for ikke at tabe international konkurrenceevne i de internationale investoreres øjne. Publikationen virker som et panoptikon (Foucault), der disciplinerer CGs institutionelle framework i forhold til landskabet for det globale marked for CG.

Der bliver med andre ord skabt et jerngreb om CG ud fra en ideologiske verdensanskuelse, hvor kapitalejerne har den dominerende rolle, mens andre samfundsinteressers betydning er marginaliserede eller blot er betingelser eller forudsætninger for, at CG kan udfolde sig. CG er ikke længere et middel, men det er blevet et mål i sig selv. Dette må uundgåeligt have konsekvenser for fordelingen på den samfundsmæssige beslutningsstruktur og fordeling af værdier i samfundet.

Det internationale benchmark er med til at disciplinere de nationale standardsættere med hensyn til karakteren og indholdet af CG.

Corporate governance reglerne kan med andre ord let afkodes som et normsystem for en lukket klub af og for velbjergede, rige og hvide mænd med et afgrænset verdenssyn (shareholder value). Måske standarderne/reglerne holder virksomhedsledelserne i et Max Webers bureaukratisk jernbur/jerngreb (II, p. 95f), så de opfylder normsystemet ved rapporteringen i virksomhedens årsrapport, så der skabes en legitimitet om virksomhedens aktivitet.

### Evaluering af Corporate Governance

Begrebet "Corporate Governance" er således en succes inden for sin egen forståelsesramme. Når man kommer uden for den veletablerede selvforståelsesramme, konfronteres begrebets optik med virkeligheden. Men reelt er det vel kun en begrænset del af, hvad god selskabsledelse er i dag!

Der mangler forståelse af de samfundsmæssige kontekster, som virksomheder indgår i dag, og begrebet er derfor for statisk i forhold til samfundets dynamik.

### Feminisme og Corporate Governance

Der har været en årelang diskussion om ligelig fordeling mellem mænd og kvinder i virksomheders bestyrelser. Imidlertid er der ikke sket meget til at få øget andelen af kvinder. Diskussionen har foregået i et andet rum end CG. Selve tilgangen i CG-debatten har været fokuseret om "shareholder" værdier og ikke på at bidrage til det samfundsmæssige problem som ligestilling er. Men problemet består forsat: hvordan forenes CG med kravet om en øget ligestilling i virksomhedsledelse?

Efter den klassiske feminisme har kvinden slet ikke været en del af anerkendelseskampen, men har været isoleret som "det andet køn" i samfundet. Den kvindelige emancipation er en forudsætning for hendes ligeværdige tillid og gensidig anerkendelse (de Beauvoir, II p. 560f & p. 582). Hvorledes skabes omstændighederne for kvindens deltagelse i CG, henstår fortsat ubesvaret.

Manglende kønsmæssig ligestilling er et tab på flere måder for virksomhederne og deres position i samfundet. Moderne feministiske studier skelner mellem biologiske køn (sex) og socialt konstruerede køn (gender). Kønnen er social performativt bestemt (Butler). Denne form for kønsforståelse gør, at spørgsmålet om kvinders repræsentation i bestyrelser ikke længere blot er et binært spørgsmål men i langt højere grad bliver et spørgsmål om gennemarbejdning af nogle sociale konstruktioner, hvis målsætningen om en mere ligelig kønsrepræsentation skal realiseres.

Inden for økonomi er det påvist, at kønslig ligestilling forbedrer og placerer økonomien i bedre tilstand samt skaber en positiv feedback mekanisme, der medvirker til skabe en selvforstærkende proces (Bateman, p. 176). For god selskabsledelse vel et solidt argument for at se på feminisme som et middel til at styrke "shareholder value".

Konsekvensen af ikke at gå ned ad ligestillingsvejen, for at få kvinder fuldt integreret i magtens strukturer kan blive, at det bliver nødvendigt at redefinere magten. Moderne kvinder vil ikke omdefineres (Beard, p. 83). Med andre ord, nogle udefra vil måske omdefinere og give begrebet en ny betydning! De flittige og flinke pigers tid er forbi også i erhvervslivet og dets bestyrelseslokaler.

### Kreative destruktion

CG formål er at medvirke til skabelsen af "shareholder value". Hermed blev virksomhedernes ledelser økonomisk målt primært på skabelse af værdi for en enkelt af virksomhedens økonomiske interesser. Det er en ny libertariansk politisk filosofi som blev konverteret til en dominerende ledelseskultur i erhvervslivet af bl.a. erhvervsgruen, Jack Welch (Putman, p.188).

Økonomisk vækst betyder nye job, men samtidig at en række eksisterende job bliver overflødiggjorte og forsvinder. Det er et fænomen som nationaløkonomen Schumpeter beskriver som kreativ destruktion. Det materialiserer sig i ruiner af nedlagte fabrikshaller og forurenede arealer fra nedlagte virksomheder og befolkninger, der lever forladt og i armod uden fremtidsudsigt. De økonomiske eksternaliteter gør, at næste generation i mange geografiske områder har svært ved at få et bedre liv. Det fører til indkomstulighedens negative sociale spiral med konsekvenser for politiske holdninger og adfærd.

I sin kognitive struktur er CG et konkret virksomhedsparadigme, der distancerer sig fra de virkninger som framework'et har på samfundsniveau. I længden vil en tilgang der fjerner sig fra sin egen konsekvens ikke have en mulighed for at overleve og vil som dominerende paradigme skabe sin egen undergang. En løsning på dette dilemma vil være en vinkel på CG, der inddrog virksomhedernes sociale ansvar i standarderne for virksomhedsledelse, dialog med de lokalsamfund, hvor man driver virksomhed.

Lønkvoten er i de seneste ti år faldet svagt. Hertil kommer at en række virksomheder i høj grad har skabt en forretningsmodel byggende på gig-økonomi med tilhørende prekariat (Standing). Flere føler sig nu ikke længere inkluderet i økonomien (Shapiro p.182), og dele af den har fået karakter af regulær udbytning af de ansatte, jf. arbejdsforholdene i virksomheder som Amazon og Nemlig.com.

Så længe den økonomiske udbytning og eksklusion kun opleves som meget begrænset og så længe det politiske system stadig ses som inkluderende er risikoen for at landet bliver en fejlslagen stat begrænset (Acemoglu & Robinson, pp. 73-83).

I det omfang den "kreative destruktion" fungerer effektivt inkluderende og balanceret til fordel for alle vil sandsynligheden for et il-liberalt samfund endsige en totalitær stat være stærkt begrænset. Men forudsætningerne herfor er konkrete. Sikrer den enkelte virksomheds CG ikke en økonomisk inkluderende orden



øges mulighederne for modsætninger og konflikter i samfundet.

Den eksisterende forståelse af CG er en illustration på, at erhvervslivet kun i begrænset omfang ses som en inkluderende økonomiske institution, men som derimod skaber en række negative økonomiske og sociale konsekvenser.

### Klimadagsordenen

Klimadagsordenen er en effekt af en række negative konsekvenser af virksomhedernes energiforbrug og værdiskabelse. Nogle typer virksomhed sætter alvorlige klimaaftryk, som traditionel virksomhedsledelse ikke har set som en omkostning ved virksomhedsdriften og derfor ikke mindsket værdiskabelsen for aktionærerne.

Men de politiske og økonomiske holdninger omkring klimadagsordenen er specielle, fordi hovedparten af de politiske aktører og de væsentligste erhvervsorganisationer har erkendt eksistensen af eksternaliteterne. Klimadagsordenen har skabt et inkluderende politisk og økonomisk samfund, hvor ingen grupper umiddelbart ser sig ekskluderet. Det giver naturligvis nogle helt specielle positive forudsætninger for at bedrive CG på klimaområdet, men skal den situation fortsat bestå, forudsætter det, at erhvervslivet er bevidst om denne balances betingelser, herunder at man ikke ensidigt fokusere på "shareholder value", men også inddrømmer andre grupper deres fair andel af værdiskabelsen i form af en massiv investering i klimaløsninger.

Der bør foretages empiriske studier af, hvordan bestyrelser har oplevet og erkendt klimadagsordenen som relevant for god virksomhedsledelse (CG). Der er et stort læringspotentiale i "casene" om erhvervslivets konkrete klimatiltag. Hvordan har bestyrelserne optaget, bearbejdet og eksekveret på klimadagsordenen. Gennem studier af bestyrelsernes arbejde med klimadagsordenen kan vi lære om de forandringsprocesser, så man kan bruge dem på de andre uløste dagsordner blandt de ovenfor nævnte. Men der kan også være noget at hente internationalt (OECD, 2022).

### Hvad kan der gøres

Virksomhedsledelse bør i højere omfang koncentrere sig om dens eksternaliteter og især de negative forhold for virksomhedens andre interessenter. Her kan interne revisioner spille en afgørende rolle ved at kortlægge omkostningerne af de negative eksternaliteter samt rapportere herom.

Der er et latent behov for at gøre CG mere åben og samfundsrelevant også for andre end for virksomhedsledere selv. Her må erhvervsministeren og hans ministerium også være hele samfundets repræsentant, når man er vært for CG i Erhvervsstyrelsen samt finansierer dette arbejde. Erhvervsministeren er ikke blot minister for det store erhvervslivs bestyrelser men for hele samfundet. Tilsvarende kan også siges om OECDs arbejde med CG. Gør de politiske institutioner ikke en indsats for at få

brudt CG normernes jerngreb, bliver god virksomhedsledelse en ekskluderende mekanisme, der kan få økonomien til at størkne og indtjeningen til at tørre ud. I det lys kan erhvervslivets håndtering af klimadagsordenen ses som en case, der kan give inspiration til en mere samfundsorienteret inkluderende virksomhedsledelse til glæde for andre end blot aktionærerne.

### Litteratur

- Acemoglu, Daron & James A. Robinson (2013): *Why Nations Fail. The Origin of Power, Prosperity and Poverty*. Profile Book
- Bateman, Victoria (2019): *The Sex Factor. How women Made the West Rich*. Polity
- Beard, Mary (2017): *Women & Power. A Manifesto*. Profile Books
- de Beauvoir, Simone (2019): *Det andet køn*. Gyldendal
- Berle, Adolf A. & Gardiner Means (1933): *The Modern Corporation and Private Property*. The Macmillan Company,
- Bourdieu, Pierre (1997): *Af praktiske grunde*. Hans Reitzels Forlag
- Butler, Judith (2007): *Gender Trouble*. Routledge
- Coase, Ronald: *The Nature of the Firm*. *Economica*, vol 4, Issue 16, 1937 pp. 386-405
- Foucault, Michel (1975): *Surveillance et punir*. Gallimard
- Putman, Robert D. (2020): *The Upswing. How America Came Together a century Ago and How We Can Do It Again*. Simon & Schuster.
- Schumpeter, Joseph A. (1970): *Capitalism, Socialism and Democracy*. Unwin University Books
- Shapiro, Thomas M. (2017): *Toxic Inequality. How America's Wealth Gap Destroys Mobility, Deepens the Racial Divide & Threatens our Future*. Basic Books
- Standing, Guy (2014): *The Precariat. The New Dangerous Class*. Bloomsbury
- Weber, Max (2003): *Udvalgte Tekster*. Bind I-II. Hans Reitzels Forlag

Anbefalinger for god Selskabsledelse (2. december 2020) [https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/anbefalinger\\_for\\_god\\_selskabsledelse\\_dansk\\_0.pdf](https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/anbefalinger_for_god_selskabsledelse_dansk_0.pdf)

Vedtægter for Komitèen for God selskabsledelse [https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/vedtaegter\\_for\\_kgs\\_opdatering\\_-\\_november\\_2020\\_m.\\_underskrifter\\_0.pdf](https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/vedtaegter_for_kgs_opdatering_-_november_2020_m._underskrifter_0.pdf)

OECD: Corporate Governance Factbook. 2021 <https://www.oecd.org/corporate/OECD-Corporate-Governance-Factbook.pdf>

OECD (2022), Climate Change and Corporate Governance, Corporate Governance, OECD Publishing <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/272d85c3-en/index.html?itemId=/content/publication/272d85c3-en>



# 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](http://www.TheIIA.org/Certification)

 **The Institute of  
Internal Auditors** | *Global*

141731

## Nye medlemmer

Nye medlemmer i IIA fra 9.4.2022 - 8.9.2022

### **COOP amba**

Kevin Davidsen

### **Danish Crown**

Karin Galatry

### **Danish Refugee Council**

Tsira Kobalia

### **Danske Bank**

Jesper Olsen  
Khosraw Mehrwarz

### **Djurslands Bank**

Jørn Haagensen

### **Energistyrelsen**

Maria Kjær-Bagge

### **EY**

Nicolas Jegou

### **Falck**

Anne Andersen

### **FLSmidth**

Tine Lyders Larsen

### **Forsvarsministeriets Interne Revision**

Johnny Vittrup  
Kim Kettner

### **Frøs Sparekasse**

Pernille Lund Rasmussen

### **Hempel**

Mathias Helstrand

### **JN Data**

Rikke Dencker  
Anne Hauritz Troelsen  
Martin Moeskær

### **Kyndryl Danmark**

Frank Dyhrberg Jensen

### **Københavns Kommune**

Stine Lemming Oldenburg  
Jørgen Yding Riise  
Klaus Nordmann Østrup  
Lene From

### **Novo Nordisk**

Helle Bjerring Becker  
Jan Buch  
Kargoz Ozcan

### **PenSam**

Christian Gehlshøj

### **Saxo Bank**

Avelina Francoise Lykkegaard Nielsen  
Qian Zhang  
Maria Lillie Sonne

### **SDC – Skandinavisk Data Center**

Thomas Ring

### **Sparekassen Kronjylland**

Thomas Bjerre

### **Spar Nord**

Christian Gudbergesen

## 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](http://www.iaa.dk) under rubriken "Uddannelse", hvor tilmelding til arrangementerne også foretages.

Nedenfor er fremhævet kommende planlagte kurser og møder, men listen bliver hele tiden opdateret, så det er bestemt værd at foretage et besøg på foreningens hjemmeside.

### **Kursuskataloget**

05.10.2022 Kursus for pengeinstitut- og realkreditrevisorer

26.10.2022 Temadag for den finansielle sektor

31.05.2023 IIA Årsmøde 2023

## ”Bagsmækken”

### Foreningens adresse

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

CVR nr. 73954215

### Indmeldelse i foreningen

Indmeldelse i foreningen foretages på [www.iaa.dk](http://www.iaa.dk) eller til:

Chefsekretær Dorte Drejøe  
Nykredit

☎ 44 55 93 07 ✉ [ddh@nykredit.dk](mailto: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](mailto:glt@nykredit.dk).

### Certificeringer

Nærmere oplysninger om certificeringer kan fås på IIA's internationale hjemmeside [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) eller ved kontakt til:

Heino Hansen, Chefkonsulent - Intern Revisor, CIA, Forsvarsministeriets Interne Revision  
☎ 31 18 38 01 ✉ [fir-hnh@mil.dk](mailto:fir-hnh@mil.dk)

Peer Højlund, Chefspecialist, Nykredit  
☎ 44 55 93 14 ✉ [phc@nykredit.dk](mailto:phc@nykredit.dk)



### Foreningen af Interne Revisorers bestyrelse har følgende sammensætning:

#### Formand

Koncernrevisionschef, CIA  
Morten Bendtsen  
Alm. Brand  
☎ 35 47 47 47 ✉ [abmobn@almbrand.dk](mailto:abmobn@almbrand.dk)

#### Næstformand

Koncernrevisionschef  
Christoffer Max Jensen  
Arbejdernes Landsbank  
☎ 21 12 52 41 ✉ [cmj@al-bank.dk](mailto:cmj@al-bank.dk)

#### Kasserer

Revisionschef  
Per G Ventzel  
ATP  
☎ 41 47 30 25 ✉ [pevn@atp.dk](mailto:pevn@atp.dk)

#### Sekretær

Head of Audit  
Steve Steyn  
Nordea  
☎ 52 63 53 98  
✉ [petrus.stephanus.steyn@nordea.com](mailto:petrus.stephanus.steyn@nordea.com)

#### Bestyrelsesmedlemmer

Intern Revisionschef  
Mette Andersen  
Lån & Spar Bank  
☎ 33 78 21 66 ✉ [meta@lsb.dk](mailto:meta@lsb.dk)

#### Partner

Kristian Ehrenreich Hansen  
Deloitte  
☎ 30 93 50 03 ✉ [krhansen@deloitte.dk](mailto:krhansen@deloitte.dk)

#### Audit Director, Senior Vice President

Claus Sonne Linnedal  
Danske Bank  
☎ 45 12 77 89 ✉ [clli@danskebank.dk](mailto:clli@danskebank.dk)

#### Revisionschef

Michael Ravbjerg Lundgaard  
DSB  
☎ 24 68 06 01 ✉ [mirl@dsb.dk](mailto:mirl@dsb.dk)

#### Nordisk Revisionschef, CIA, CISA

Birgitte Rousing Svenningsen  
BNP Paribas Personal Finance  
☎ 36 39 52 61 ✉ [birgitte.svenningsen@bnpparibas-pf.dk](mailto:birgitte.svenningsen@bnpparibas-pf.dk)

#### Afdelingsdirektør, CIA

Tobias Zorde  
Nykredit  
☎ 44 55 93 35 ✉ [tzo@nykredit.dk](mailto:tzo@nykredit.dk)