

# INFO

Foreningen af Interne Revisorer

Nummer 83 | April 2023 | 28. årgang

## Robotterne kommer

Er de en hjælp eller en trussel for interne revisorer?

## Nye IPPF standarder

Bliv klogere på hvad det betyder for intern revision

What's your type? ● Corporate Governance ● ESG ● CRSD

## INFOS redaktion

### Ansvarshavende redaktør

CIA, CISA

Birgitte Rousing Svenningsen

☎ 30 65 41 30 ✉ [birgitte.rousing@svenningsen.eu](mailto:birgitte.rousing@svenningsen.eu)

### Øvrig redaktion

Internal Audit Manager

Avelina Francoise Lykkegaard Nielsen

Nordea

☎ 31 54 07 05

✉ [avelina.francoise.lykkegaard.nielsen@nordea.com](mailto:avelina.francoise.lykkegaard.nielsen@nordea.com)

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)

### Næste nummer

INFO 84 udkommer i september 2023.

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
Nyt fra redaktionen .....	6
Kommende markant ændring af IIA's revisionsstandarder .....	8
(Chat)robotterne kommer – Interview med en robot ...	13
What's your type? .....	18
Good Corporate Governance 2023 - kendte og nye veje .....	25
Lovregulering af ESG-området (EU's Green Deal) .....	30
Nyt EU-direktiv kommer til at give nye opgaver til de interne revisorer .....	33
Nye medlemmer .....	36
Bagsmækken .....	37

## Nyt fra bestyrelsen

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

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

**Leder**



*Birgitte Rousing Svenningsen,  
bestyrelsesmedlem IIA, CIA, CISA*

Dette er det første nummer af INFO i 2023. Et centralt spørgsmål er derfor: Hvad er det mest vigtige for os som interne revisorer lige nu? KPMG i Irland har lavet en kort pjece om, hvilke 10 områder de interne revisorer bør overveje i forbindelse med planlægningen for 2023. De 10 områder er vist i **Figur 1** herunder. Når jeg fremhæver KPMG’s liste, så er det fordi formålet med dette blad,

er at give dig som intern revisor en let adgang til nogle af de aktuelle emner, der er inden for intern revision. Artiklerne i dette nummer af INFO rammer nogle af de 10 områder.

På toppen af dette hele bringer vi nyheden om, at IIA arbejder på en ny udgave af de interne revisionsstandarder. Det er et arbejde, som efterhånden har været i gang et stykke tid, og nu er ved sine afslutning. Læs om de 10 væsentligste ændringer i artiklen ”Kommande markant ændring af IIA’s revisionsstandarder”.

KPMG fremhæver ”Digital disruption and new technologies”, som et af de 10 områder, den interne revisor skal fokusere på. Jeg tror ikke at det er forbigået nogens opmærksomhed, at ChatGPT har set lyset, om det så er fordi vores børn taler herom eller fordi Kina er bekymret for om ChatGPT kan snyde landets såkaldte Great Firewall. Artiklen ”(Chat)robotterne kommer – Interview med en robot” er et interview af ChatGPT om dens funktionalitet, hvordan den kan hjælpe os som interne revisorer og hvordan vi kan revidere den. Jeg kan dog love, at

**Figur 1. 10 områder der bør overvejes i forbindelse med planlægningen af 2023**



det er en interessant artikel, som i hvert fald for mig har været en øjenåbner.

Et er en robot og hvordan den kan hjælpe os og måske endda overtage nogle af vores opgaver. Noget andet er menneskerne i intern revision. Skal de have specielle karaktertræk? Her er vi inde på et andet af de 10 områder, som KPMG påpeger som væsentlige, nemlig "Talent management and retention". Baseret på data indsamlet de sidste 12 år, redegør James C. Paterson i artiklen "What's Your Type+" for, hvilken type interne revisorer typisk er. Han giver også udtryk for, hvor vigtigt det er at kende medarbejdernes type for at sætte det bedst hold og skabe det bedst samarbejde i teamet.

Et andet af de 10 væsentlige områder, som den interne revisor skal fokusere på er "Regulatory driven risk". Det er vigtigt, at vi som interne revisorer løbende følger med i og forstår den regulering, som vores virksomhed er underlagt. Her skal man være opmærksom på den nye lovgivning, som er på vej inden for "Good Corporate Governance". Rolf Elm-Larsen giver et godt indblik heri og påpeger også, at der er en risiko for at de kommende regler bliver i modstrid med hinanden. Det er et fakta, som ikke gør det nemmere for hverken virksomhederne eller de interne revisorer.

Vi kommer ikke uden om at ESG stadig er et hot emne og KPMG har også listet ESG som et af de 10 fokusområder. ESG er også tæt knyttet til et andet fokusområde, dvs. "Climate change and sustainability". Artiklen "Lovgivning

af ESG-området (EU's Green Deal)" bringer overordnet et indblik i lovgivningen. Birgitte Mogensen, som er formand for FSRs udvalg for samfundsansvar & bæredygtighed redegør i artiklen "Nyt EU-direktiv kommer til at give nye opgaver til de interne revisorer" for CSRD reglerne og hvilke konsekvenser de har for de interne revisorer.

Når du har læst dette nummer af INFO, er du altså kommet fordi 5 af de områder, som KPMG i Irland har fremhævet som de mest vigtige for dig som intern revisor i 2023.

De resterende områder er "Economic and geopolitical uncertainty", "Cyber security and data privacy", "Hybrid working organisationel culture and behaviour", "Third-party relationships and supply chain", "Operational resilience (including business continuity and crisis response".

Disse områder er til dels behandlet i tidligere numre af INFO. Men du skal også forvente, at INFO i løbet af 2023 vil bringe artikler herom, således at vi hjælper dig til at være rustet så godt som muligt til de udfordringer, som 2023 giver os som intern revisor.

Skulle du ønske at læse KPMG pjecen, finder du den her <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ie/pdf/2022/11/ie-internal-audit-key-thematic-areas.pdf>

Velkommen til 2023 og dets udfordringer for interne revisorer og rigtig god læselyst.

## 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).



# 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 15. januar 2024. De nærmere ansøgningsbetingelser fremgår af foreningens hjemmeside [www.iia.dk](http://www.iia.dk).

Prisoverrækkelsen vil ske på IIA's årsmøde i maj 2024. Bedømmelsesudvalget består af Dorthe Tolborg (Danske Bank), Kim Klarskov Jeppesen (CBS) og Birgitte Rousing Svenningsen.

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.





## Nyt fra redaktionen



Birgitte Rousing Svenningsen,  
bestyrelsesmedlem IIA, CIA, CISA

### Stor tak til Vanita og Louise

Vanita Shukla Hork og Louise Claudi Nørregaard har efter flere år i redaktionsudvalget valgt at udtræde af udvalget. Jeg vil gerne takke jer begge for den store indsats, I har ydet igennem årene. Det har for mig været en fornøjelse at arbejde sammen med jer. Jeg er sikker på at vores læsere har værdsat de mange artikler, som I har stået bag gennem årene.

Vanita startede i redaktionsudvalget for seks år siden. Hun har været personen bag mange artikler – ikke mindst artikler med internati-

### INFO 69 (årgang 23 / 2018)

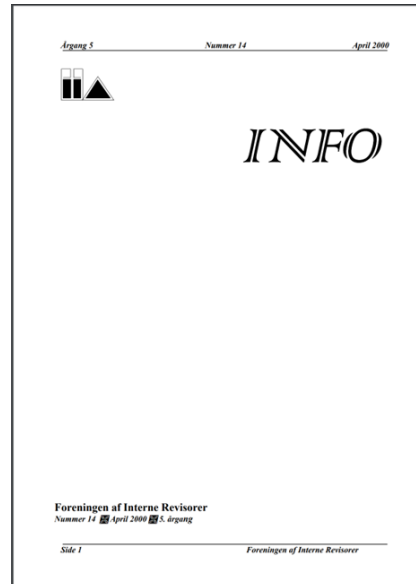


nalt præg og de sidst nye tendenser inden for intern revision. Emnerne har været mange, men jeg vil især huske Vanita for at sætte revision af etik og udvikling af medarbejdere på agendaen. På overfladen ser INFO ud, som bladet gjorde for 6 år siden, men fokusemnerne har ændret sig over årene, hvilket Vanita har en væsentlig aktie i.

Louise startede i redaktionsudvalget for 23 år siden (bemærk, at det ikke er en slåfejl). Det var før min tid i redaktionsudvalget startede. Louise har for mig altid været en grundsten i redaktionen. En person, som har ydet ekstra, når det var nødvendigt, men også når det ikke var nødvendigt. Hun har gjort redaktionsmøderne til et forum for erfaringsudveksling, hvilket vi alle har nydt godt af.

Da Louise startede, så INFO meget anderledes ud. Der var mindre farver, om end nogle af artikelemnerne stadig

### INFO 14 ( årgang 5 /2000)



er aktuelle. For eksempel "Om at være udstationeret som intern revisor" og "Fremtidens interne revision". Da jeg så emnet "Fremtidens intern revision", kunne jeg ikke dy mig for at læse artiklen. På nogle områder, har udviklingen været som forfatteren (Jens Peter Thomassen) forudsagde. På andre områder er det gået i en anden retning. Konklusionen holder dog fortsat: *At intern revision alene vil have en berettigelse, ud over lovkravet herom, hvis den drives som en "virksomhed".*

Det samme er gældende for Louises arbejde i redaktionen. Louise har stået bag et utal af aktuelle artikler. Nogle af dem er stadig relevante, andre har af naturlige årsager mistet deres aktualitet.

Louise har altid været fremme i skoene og blandt andet stået bag, at vi på et tidligt tidspunkt tog emnet "revision af robotter" op. Det er nu efterhånden en del år siden, men et er sikkert: Louise efterlader et stort tomrum i redaktionsudvalget.

### Velkommen til Avelina

Det er altså med bedrøvelse, at redaktionsudvalget har sagt farvel til to redaktionsmedlemmer. På den anden side er et farvel jo ofte en start på noget nyt.

Det er derfor en stor glæde, at jeg kan byde Avelina Francoise Lykkegaard Nielsen velkommen i redaktionsudvalget. Avelina er Internal Audit Manager i Nordea og har en baggrund fra Saxo Bank, Rigsrevisionen og ekstern revision.

Avelina kan derfor bidrage med viden og forståelse for aktuelle emner inden for såvel revision af banken som offentlig revision.

Jeg glæder mig rigtig meget til samarbejdet med Avelina.

# IIA årsmøde 2023

**31.5.2023-1.6.2023**

**Tilmeld dig nu på  
[www.ia.dk](http://www.ia.dk)**





## Kommende markant ændring af IIA's revisionsstandarder



Birgitte Rousing Svenningsen,  
bestyrelsesmedlem IIA, CIA, CISA

### Indledning

IIA's professionelle standarder (The International Professional Practices Framework – IPPF) er under forandring. Den nuværende udgave af IPPF er fra 2017 og som vi alle ved, er der løbet meget vand i åen siden da. Derfor igangsatte IIA's Standardudvalg i 2020 et projekt med henblik på at opdatere standarderne. Målene var at:

- Skabe en mere simpel struktur
- Tydeliggøre og skabe overensstemmelse mellem de enkelte elementer
- Sikre at standarderne er nutidige, anvendelige og adresserer nye områder og tendenser
- Kommunikere standarderne ikke kun til revisorer, men også til relevante interessenter såsom bestyrelser og myndigheder
- Forbedre kvaliteten af intern revision og den interne revisions værdi.

Projektgruppen har udarbejdet et udkast til nye standarder. Alle IIA's medlemmer – inkl. dig – har mulighed for at kommentere udkastet frem til udgangen af maj 2023. Herefter forventes en ny udgave af standarderne at blive udgivet i slutningen af 2023. Du finder udkastet her: <https://www.theiia.org/IPPFevolution>.

Jeg vil i denne artikel, på et overordnet niveau, redegøre for de ændringer, som udkastet lægger op til. Jeg har krydret gennemgangen med mine personlige vurderinger af fordele og ulemper ved ændringerne. I den forbindelse vil jeg understrege, at det er mine personlige vurderinger, men først vil jeg redegøre for, hvorfor IIA's professionelle standarder er relevante for dig som intern revisor, og jeg vil også redegøre for, hvordan udkastet er blevet modtaget.

Som medlem af IIA er man faktisk forpligtet til at overholde IIA's professionelle standarder. Der er dog ingen sanktioner, hvis man ikke gør det, men det betyder dog ikke, at det ikke er relevant at kende standarderne. Det er min personlige opfattelse, at der er meget vejledning at hente i standarderne, og at de er med til at øge kvaliteten og ensartetheden af den interne revision. Samlet set styrker IIA's professionelle standarder derfor vores profession.

Udkastet til standarderne er blevet blandet modtaget. På den ene side er personerne bag udkastet meget begejstret for den forenkling af standarderne, som er på vej. På den anden side er en af de mest markante kritikere amerikaneren Norman Marks, som står bag adskillige bøger om intern revision og risk management. Hans anbefaling er, at udkastet øjeblikkeligt trækkes tilbage og omskrives. Du kan finde hans kritikpunkter her: <https://normanmarks.wordpress.com/>. Jeg vil også give enkelte af hans kritikpunkter nedenfor.

Tilbage til udkastet til de nye standarder: Projektgruppen er kommet frem til 10 væsentlige ændringer. Disse er beskrevet nedenfor.

### De 10 væsentlige ændringer

#### 1. Nyt navn

Standarderne vil få nyt navn. "International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing" vil blive udskiftet med "Global Internal Audit Standards". Basalt set er det ikke den store ændring, idet det ikke er navnet som betyder noget, men indholdet. Det nye navn indikerer dog i større udstrækning end det gamle, at standarderne er et reelt alternativt til de eksterne revisoreres ISA-ere, som flere af os relaterer vores professionelle verden til.

#### 2. Ny struktur

I dag indeholder IPPF 7 elementer.



Seks af elementerne (Mission, Core Principles, Definition, Code of Ethics, Standards og Implementation Guidance) bliver lagt sammen til ét element, som benævnes "Global Internal Audit Standards" og dette betyder, at implementeringsretningslinjerne er rykket op i den obligatoriske del.

De supplerende guidelines forbliver vejledende og dermed frivillige. Endelige suppleres der med en ny kategori: "Topical requirements", hvis formål er at give aktuel vej-



ledning inden for revision af mere komplicerede områder med løbende udvikling fx cyber security. Den nye model er vist i **Figur 1** nederst på siden.

Global Internal Audit Standarderne bliver grupperet i fem områder:

1. **Purpose of Internal Audit** (indeholder elementer fra den nuværende "mission" og definition af intern revision)
2. **Ethics and Professionalism** (bygger på den nuværende Code of Ethics).
3. **Governing the Internal Audit Function** (fokuserer på forholdet mellem bestyrelsen og revisionschefen)
4. **Managing the Internal Audit Function** (fokuserer på hvad der skal til for, at revisionschefen kan lede en revisionsafdeling effektivt)
5. **Performing Internal Audit Services** (fokuserer på revisionsprocessen).

Samtidig med omstruktureringen, er der blevet færre og kortere standarder. Det vil sige, at standarderne er blevet mere overordnede og opdelingen i "Assurance" og "Consulting" standarder forsvinder. Disse ændringer giver et øget overblik, men giver også en risiko for, at værdien af standarderne forringes.

### 3. Nyt afsnit i hver standard

Hver af de nye standarder indeholder et nyt afsnit "Considerations for Implementation and Evidence of Conformance". Der er dog egentlig ikke tale om et nyt afsnit,

men derimod at implementeringsstandarderne, som indeholder disse anbefalinger på nuværende tidspunkt, som nævnt ovenfor er flyttet til de obligatoriske standarder. Selv om disse anbefalinger er flyttet til standarderne er der ikke tale om fasttømrede regler. Der anvendes to ord i det nye afsnit. "Should", når der er tale om foretrukken praksis, og "may", når der er tale om anbefalet praksis. Reelt er der derfor ikke tale om en stor ændring, men derimod en forenkling, idet vejledningerne vedrørende det samme emne bliver samlet ét sted.

Ændringen bliver også modtaget positivt – også af kritikeren Norman Marks. Han er positiv over for strukturændringen men fremfører, at det nye afsnit indeholder mange unødvendige anbefalinger, hvorfor der efter hans opfattelse lægges op til øgede (og unødvendige) krav til dokumentation af den interne revisions arbejde. Generelt er det hans opfattelse, at de nye standarder fokuserer mere på at sikre overholdelse af standarderne end på at forøge kvaliteten af det interne revisionsarbejde. Det er efter hans opfattelse en væsentlig svaghed i de nye standarder. Dette er en holdning, som jeg langt hen af vejen kan støtte. Standarderne bør efter min opfattelse have så meget fleksibilitet, at de kan anvendes på en enhver revisionsopgave og af en enhver revisionsafdeling uden at gå på kompromis med kvaliteten. Hvis det ikke er tilfældet, bliver konsekvensen, at interne revisorer i mindre og mindre grad prioriterer at følge standarderne, hvilke forringer standardernes værdi.

Figur 1: Den nye IPPF model



#### 4. Nyt formål med intern revision

På nuværende tidspunkt defineres intern revision således: *"Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes"*. Denne definition udgår og i stedet for er formålet med intern revision defineret som *"Intern revision forøger virksomhedens succes ved at levere objektiv assurance og rådgivning til bestyrelsen og direktionen."*

Det mest interessante er ikke omformuleringen af definitionen, men derimod hvilke områder intern revision kan bidrage på. I den nuværende definition er intern revisions virke begrænset til risikostyring, kontroller og ledelsessystemet. I den fremtidige formålsbeskrivelse står der, at intern revision styrker virksomhedens:

- Værdiskabelse, beskyttelse og bæredygtighed
- Ledelsessystem, risikostyring og kontroller
- Beslutningstagen og tilsyn
- Omdømme og troværdighed hos interessenterne
- Evne til at tjene offentlighedens interesse.

Den intern revisions fokusområde udvides således med nye ord såsom bæredygtighed og omdømme. Desuden er det nyt, at den interne revisor skal fokusere på virksomhedens evne til at tjene offentlighedens interesse. Sidstnævnte skal ses i sammenhæng med den øgede fokus på den offentlige sektor, som er beskrevet nærmere nedenfor.

#### 5. Nye etiske standarder

Standarderne indeholder som noget nyt standarder for etik og professionalismisme. Disse standarder tager udgangspunkt i de tidligere fire hovedområder under Code of Ethics, dvs. integritet, objektivitet, fortrolighed og kompetence. Disse fire begreber lægges sammen med *"due professional care"*, som på nuværende tidspunkt er indeholdt i standarderne. Ændringen betyder for det første, at de fire etiske værdier uddybes, og at der gives vejledning til, hvordan de implementeres og overholdes. For det andet betyder ændringen, at det understreges, at revisor bør revidere virksomhedens etiske politikker og processer relateret til etiske risici, og at revisor i enhver revision bør overveje etiske risici.

#### 6. Nye standarder for forholdet mellem bestyrelsen og revisionschefen

De nye standarder indeholder et nyt kapitel vedrørende bestyrelsens ansvar og forholdet mellem bestyrelsen og revisionschef. Bestyrelsens rolle har tidligere indirekte været reguleret rundt omkring i standarderne, for eksempel står der på nuværende tidspunkt: *"The chief audit executive must periodically review the internal audit charter and present it to senior management and the board for approval"*. Reelt beskriver den nuværende standard revisionschefens ansvar – altså at revisionschefen skal præsentere funktionsbeskrivelsen for bestyrelsens

godkendelse. Det nye er, at bestyrelsens ansvar defineres direkte og bliver samlet i ét kapitel. Der står således i de nye standarder for eksempel *"The board establishes, approves, and supports the authority, role and responsibilities of the internal audit function"*. Denne ændring må absolut siges at være en forbedring.

Bestyrelsens ansvar opdeles i 3 principper. Bestyrelsen skal:

1. Etablere, godkende og understøtte den interne revisions mandat, rolle og ansvar
2. Etablere og beskytte den interne revisions uafhængighed
3. Overvåge den intern revision for at sikre dennes effektivitet.

På hvert af områderne defineres bestyrelsens ansvar, revisionschefens ansvar og det fælles ansvar. Som nævnt angiver hver af standarderne, hvilke overvejelser der bør gøres i forbindelse med implementeringen af standarderne. Dette er også tilfældet for standarderne, som indeholder bestyrelsens ansvar. Det er derfor oplagt, at man som revisionschef tager standarderne under armen og gennemgår dem med sin bestyrelse eller revisionsudvalg. Sammenlignet med, hvilket samarbejde der på nuværende tidspunkt typisk er mellem bestyrelsen og revisionschefen, lægges der op til et øget samarbejde. Umiddelbart ser jeg det som en positiv udvikling.

#### 7. Nye krav til kvalitetssikring

Der indføres nye krav til kvalitetssikring. På nuværende tidspunkt er kravet, at der er en intern og en ekstern kvalitetsvurdering. Den interne kvalitetsvurdering skal bestå af en løbende vurdering af den interne revisions performance samt en regelmæssig selv-evaluering. Den eksterne kvalitetsvurdering skal foretages minimum hvert femte år af en uafhængig ekstern person.

Det er i denne forbindelse vigtigt at have for øje, at den eksterne kvalitetsvurdering omfatter en vurdering af, hvorvidt den interne revision lever op til standardernes krav. Dette skal ikke forveksles med den kvalitetskontrol, den eksterne revisor skal udføre jf. ISA 610, når den eksterne revisor anvender den interne revisions arbejde.

Kravene om intern og ekstern kvalitetsvurdering ændres ikke. Det nye er, at det specificeres, at bestyrelsen har ansvaret for, at den eksterne kvalitetsvurdering foretages samt at mindst en af de personer, som udfører den eksterne kvalitetsvurdering, skal besidde en CIA certificering.

Generelt er det mit indtryk, at det primært er de helt store revisionsafdelinger i Danmark, som indtil nu har overholdt kravet om ekstern kvalitetsvurdering. I og med, at vi i Danmark har mange små interne revisionsafdelinger, tror jeg, at vi også i fremtiden vil se, at det bliver de færreste, som overholder dette krav i standarderne. Så selv om det er en reel ændring, tror jeg, at ændringen vil have mindre betydning for danske interne revisionsafdelinger.

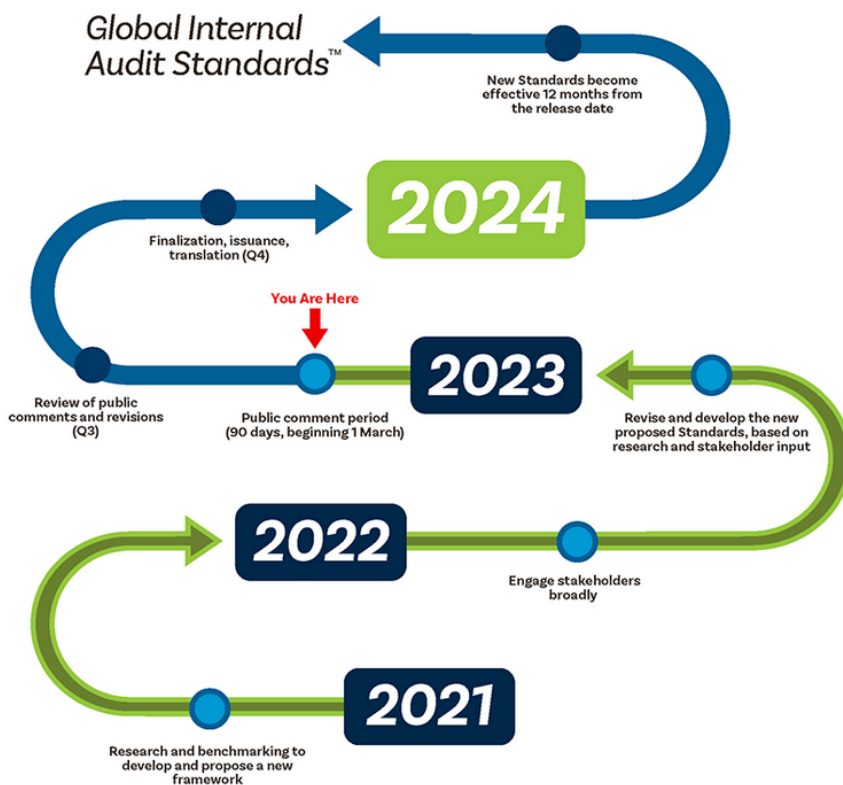
### 8. Speciel fokus på den offentlige sektor

De nye standarder har øget fokus på intern revision i den offentlige sektor. I de fleste standarder er der et særskilt afsnit under "Considerations for Implementation and Evidence of Conformance" om, hvordan man implementerer standarden i den offentlige sektor. Dette lyder umiddelbart som et positivt tiltag især for interne revisorer i den offentlige sektor, men når man læser disse særskilte afsnit, bliver jeg i hvert fald skuffet. Der er tale om meget overordnede vejledninger, som efter min opfattelse ikke giver meget værdi. Personligt ville jeg derfor gerne have undværet den ændring også fordi hvilken anden branche er den næste, der skal behandles særskilt i standarderne? Er det den finansielle sektor eller medicalsektoren? Teoretisk set kunne mange særbestemmelser i fremtiden gøre standarderne meget uoverskuelige. Jeg er dog ikke ekspert i intern revision i den offentlige sektor. En ekspert vil potentielt finde den ændring som en væsentlig forbedring.

### 9. Øget fokus på interessenter og offentlighedens interesse

Projektgruppen har generelt tænkt meget på offentlighedens interesse i forbindelse med arbejdet med forbedring af standarderne. Det har udmundet sig i en tilføjelse vedrørende intern revisions formål, som beskrevet ovenfor. Det er også baggrunden for, at andre interesser er indarbejdet i standarderne, hvilket de nye standarder for forholdet mellem bestyrelsen og revisionschefen er udtryk for.

Figur 2: Tidsplan for de nye standarder



### 10. Nye begreber og opdateret ordliste

I standardsammenhæng indføres en del nye begreber, som også defineres i den tilhørende ordliste. Det er begreber så som "criteria", "condition", "finding", "inherent risk", "residual risk", "risk tolerance" og "root cause". Umiddelbart er begreberne ikke nye for erfarne interne revisorer, men det skader dog ikke at få definitionerne på plads, og alle begreberne er ganske godt forklaret.

### Tidsplan

Som nævnt ovenfor er der mulighed for at kommentere udkastet til de nye standarder frem til udgangen af maj, hvorefter de nye standarder forventes udgivet inden udgangen af året – medmindre der kommer for meget modstand - se **Figur 2** nederst på siden.

Når de nye standarder er lanceret, er der nogle efterfølgende ændringer. For eksempel forventes det, at CIA-eksamenen bliver opdateret således, at den bygger på de nye standarder fra 1. januar 2025. Hvis man er en af de organisationer, som får udført en ekstern kvalitetsvurdering, er det vigtigt at have tidsplanen for øje, idet det eventuelt kan være formålstjenligt at fremrykke næste kvalitetsvurdering, således at den udelukkende tager udgangspunkt i de nuværende standarder.

### Konklusion

Jeg har kun kigget på de overordnede ændringer af standarderne. En mere dybtgående analyse vil vise flere ændringer – både til den gode og dårlige side. På det overordnede niveau er konklusionen, at der langt hen ad vejen er tale om gammel vin på nye flasker. Der er lavet en omstrukturering og forenkling, men det synes dog som om, at forenklingen ikke er gennemgribende nok.

Jeg ser de nye etiske standarder og standarderne, som definerer forholdet mellem bestyrelsen og revisionschefen som positive tiltag.

Min største bekymring er, om de nye standarder vil understøtte professionen interne revision tilstrækkeligt i et hastigt udviklende samfund. Dette er også en bekymring, som deles af Norman Marks, som påpeger, at de nye standarder ikke i tilstrækkelig grad tager hensyn til, at den interne revisionsplan skal være dynamisk, for at den løbende kan adressere de største risici i virksomheden.

Som med så meget andet i tilværelsen er der fordele og ulemper ved de nye standarder. Jeg er sikker på, at der vil komme en del kommentarer til udkastet til nye standarder, og kan kun opfordre alle til at forholde sig til de nye standarder.

Det bliver et spændende forløb at følge og kun tiden vil vise, hvor vi ender.

## 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 bladde mellem siderne - ligesom den trykte udgave. Du finder en række navigationsværktøjer til at gennemse artikler samt bonusvideoindehold parret med udvalgte funktionsartikler.

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



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



The Institute of  
**Internal Auditors**  
Elevating Impact



## (Chat)robotterne kommer – Interview med en robot



ChatGPT, Chatrobot, OpenAI

### Af Kim Nehls, Intern revisor, DSB

De seneste måneder er vi blevet beriget med såkaldte chatrobotter fra Microsoft (Bing Chat) og en anden amerikansk virksomhed, Open AI (ChatGPT). Teknologien bag robotterne er ikke ny, idet den bygger på kunstig intelligens, men Bing Chat og særligt ChatGPT har alligevel taget verden med storm. Chatrobotterne er således i stand til at svare på alverdens komplicerede spørgsmål, samt føre en slags samtale på et forståeligt og ofte formfuldendt dansk.

Robotternes indtog har dog også afstedkommet en del debat. På den ene side advokerer tilhængerne af teknologien for, at potentialet er enormt, hvis teknologien bruges rigtigt. Den kan f.eks. hjælpe med at skrive artikler, besvare kundeforespørgsler, kode programmer osv. På den anden side står skeptikerne, som bl.a. fremhæver de ophavsretlige udfordringer, "ukritiske" og uetiske algoritmer, risikoen for eksamenssnyd osv.

Denne artikels sigte er ikke at adressere alle disse "pros & cons" ved chatrobotter. Ambitionen er derimod at introducere læser for chatrobotten ChatGPT, og hvordan denne chatrobot eventuelt kan bidrage med sparring og inspiration til Intern Revisions arbejde. Vi har derfor sat ChatGPT stævne og stillet den en række spørgsmål om den selv, og hvordan Intern Revision kan anvende (og revidere) den. Vi bringer her ChatGPT's svar i uredigeret form.

### En chatrobot præsenterer sig selv

*INFO: Beskriv kort hvad ChatGPT er.*

ChatGPT: ChatGPT er en stor sprogmodel trænet af OpenAI. Det er en AI-baseret chatbot, der kan kommunikere med brugere gennem tekst, og bruger avancerede algoritmer til at forstå brugerinput og generere svar på en naturlig og menneskelignende måde. ChatGPT kan besvare spørgsmål, give forslag og hjælpe brugere med at løse problemer inden for en række emner. Det er designet til at være en intelligent og nyttig ressource til at hjælpe brugere med at finde svar og løsninger på deres spørgsmål.

*INFO: Beskriv kort hvor ChatGPT får sine informationer fra.*

ChatGPT: ChatGPT er en stor sproglig model, der er trænet på en enorm mængde tekst fra internettet, herunder bøger, artikler, blogindlæg, nyhedsartikler og meget mere. Modellen blev trænet af OpenAI på grundlag af en transformer-baseret arkitektur, der er specielt designet til at analysere og forudsige sproglaterede opgaver.

*INFO: Hvordan kan virksomheder bruge ChatGPT?*

ChatGPT: Virksomheder kan bruge ChatGPT på forskellige måder, her er nogle eksempler:

1. **Kundesupport:** ChatGPT kan integreres i en virksomheds kundesupportsystem for at besvare spørgsmål og hjælpe kunder med at løse problemer. Det kan reducere belastningen på virksomhedens supportteam og give hurtige svar på kundernes spørgsmål.
2. **Salg og marketing:** ChatGPT kan bruges til at besvare spørgsmål om produkter eller tjenester, og endda give anbefalinger baseret på brugerens præferencer. Det kan også bruges til at samle feedback og opbygge kundeengagement.
3. **Rekruttering:** ChatGPT kan bruges til at besvare spørgsmål om jobmuligheder, ansøgningsprocessen og andre relaterede spørgsmål, og hjælpe med at automatisere dele af rekrutteringsprocessen.
4. **Forskning:** ChatGPT kan bruges til at analysere store datamængder og trække relevante oplysninger og tendenser, som kan hjælpe virksomheder med at træffe beslutninger og forbedre deres forretningsstrategi.

Generelt kan ChatGPT hjælpe virksomheder med at automatisere rutinemæssige opgaver, besvare spørgsmål hurtigere og mere effektivt.

### Chatrobot vis-a-vis Intern Revision

*INFO: Hvordan kan Intern revision bruge ChatGPT i sit arbejde?*

ChatGPT: Intern revision kan bruge ChatGPT til at få adgang til en stor mængde viden og information om forskellige emner og områder. ChatGPT kan også hjælpe med at identificere og foreslå relevante kontroller og procedurer baseret på bedste praksis og erfaringer fra andre virksomheder og organisationer.

Intern revision kan også bruge ChatGPT til at udføre automatiserede analyser og dataudvinding fra forskellige kilder og systemer, som kan hjælpe med at identificere potentielle risici og svagheder i organisationens processer og systemer.

Endelig kan ChatGPT også hjælpe med at øge effektiviteten af intern revision ved at automatisere rutineopgaver og besvare almindelige spørgsmål fra medarbejdere og interessenter, hvilket frigør tid og ressourcer til mere strategiske og værdiskabende aktiviteter.

*INFO: Hvilke risici kan der være forbundet med virksomheders brug af ChatGPT, fremhæv de 5 største?*

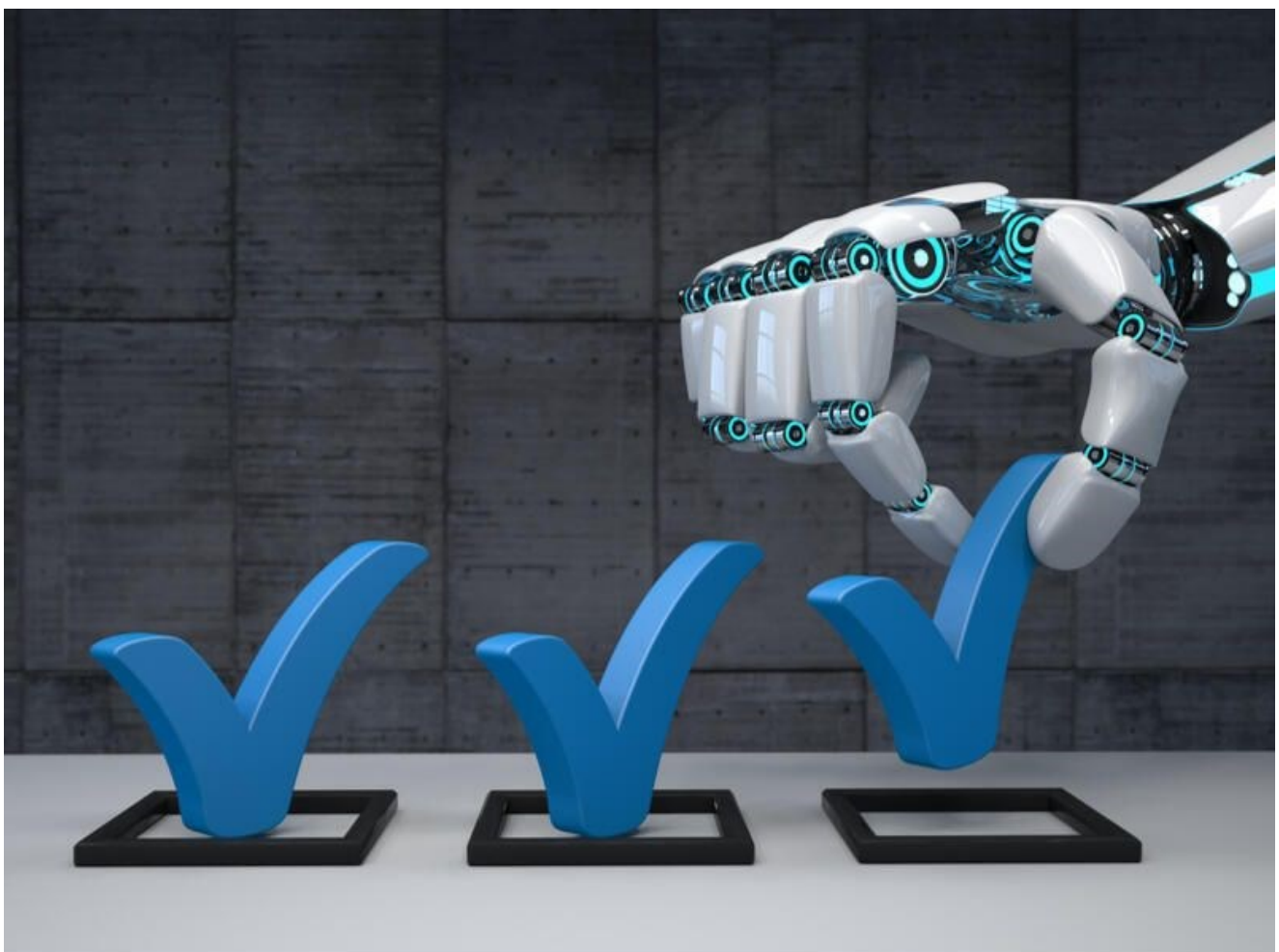
ChatGPT: Der er flere risici, der kan være forbundet med virksomheders brug af ChatGPT. Her er de 5 største risici:

1. **Beskyttelse af følsomme oplysninger:** ChatGPT er en AI-baseret chatbot, der kan have adgang til følsomme oplysninger om virksomhedens aktiviteter, kunder og medarbejdere. Derfor er det afgørende at sikre, at ChatGPT er beskyttet mod uautoriseret adgang og brug.
2. **Manglende datakvalitet:** ChatGPT er afhængig af høj kvalitet data for at kunne yde en effektiv service. Hvis dataene, der bruges af ChatGPT, er unøjagtige, forældede eller ufuldstændige, kan det resultere i forkerte eller upræcise svar, som kan have negative konsekvenser for virksomheden.
3. **Bias og diskrimination:** ChatGPT er kun så god som den træning og data, den er baseret på. Hvis der er bias eller diskrimination i dataene eller træningen, kan det føre til upålidelige svar eller diskriminerende praksis, der kan skade virksomhedens omdømme og forretningsmæssige resultater.

4. **Mangel på menneskelig interaktion:** Selvom ChatGPT kan være en nyttig ressource, kan det også føre til en mangel på menneskelig interaktion, især når det kommer til at forstå følelsesmæssige og komplekse spørgsmål. Dette kan føre til frustration og misforståelser fra brugernes side, og det kan have negative konsekvenser for virksomhedens relationer og resultater.
5. **Overreliance på teknologi:** Når virksomheder bruger ChatGPT som en primær kilde til information og beslutningsstøtte, kan det føre til en overreliance på teknologi. Dette kan føre til en nedgang i kreativitet og innovation, samt at de menneskelige aspekter af beslutningstagning og problemløsning ikke tages i betragtning.

Disse risici kan minimeres ved at tage de nødvendige forholdsregler, såsom at sikre adgangskontrol og datakvalitet, træne ChatGPT med retfærdige og upartiske data, opretholde menneskelig interaktion og undgå at overrelyere på teknologi.

*INFO: Beskriv kort hvilke kontroller Intern Revision bør fokusere på ved revision af klienters brug af ChatGPT?*



ChatGPT: Når en virksomhed anvender ChatGPT, er der flere vigtige kontroller, som virksomheden bør have etableret. Disse kontroller kan omfatte:

1. **Data Privacy og sikkerhedskontrol:** Virksomheden bør sørge for, at ChatGPT er konfigureret til at overholde de relevante databeskyttelsesregler og at de data, der behandles og opbevares i systemet, er beskyttet mod uautoriseret adgang eller lækager. Det er vigtigt at have kontroller på plads for at sikre fortroligheden og integriteten af dataene.
2. **Kvalitetskontrol:** Det er vigtigt, at ChatGPT fungerer korrekt og leverer nøjagtige svar på forespørgsler fra brugere. Virksomheden bør have en proces på plads for at teste systemet regelmæssigt og identificere eventuelle fejl og mangler i systemet.
3. **Brugerkontrol:** Det er vigtigt at have kontroller på plads for at sikre, at kun autoriserede brugere har adgang til ChatGPT og dens data. Dette kan omfatte krav om godkendelse og stærk adgangskodepolitik, overvågning af brugeraktivitet og begrænsning af adgangen til visse funktioner eller data.
4. **Egnethedskontrol:** ChatGPT er ikke nødvendigvis egnet til alle former for opgaver og spørgsmål. Det er vigtigt at have kontroller på plads for at sikre, at ChatGPT kun anvendes til de formål, den er egnet til, og at brugerne forstår dens begrænsninger.
5. **Etisk kontrol:** ChatGPT er trænet på store datamængder, og derfor kan det også være udfordrende at kontrollere dens svar og opførsel. Det er vigtigt at have en etisk kontrol på plads for at sikre, at ChatGPT ikke bruges til at fremme racistisk, sexistisk eller anden diskriminerende adfærd eller handlinger.

## Fremtiden med chatbotter

*INFO: Beskriv kort hvilke kompetencer en Intern Revisor skal have for at revidere ChatGPT.*

ChatGPT: En intern revisor, der ønsker at revidere ChatGPT, bør have en teknisk forståelse af, hvordan ChatGPT fungerer og dets træningsmetoder. De skal have færdigheder i dataanalyse, risikostyring, compliance og god kommunikation for at kunne identificere potentielle risici og levere passende anbefalinger til virksomheden. En bred forretningsforståelse er også vigtig for at forstå, hvordan ChatGPT bruges i virksomhedens forretningsprocesser og mål.

*INFO: Beskriv kort om ChatGPT kan overtage nogle af Intern Revisions arbejdsopgaver i fremtiden*

ChatGPT: Som en AI-baseret chatbot kan ChatGPT potentiel overtage nogle af intern revisions arbejdsopgaver i fremtiden, især dem der involverer rutinemæssig dataindsamling, dataanalyse og rapportering. ChatGPT kan hurtigt samle og analysere store mængder data, identificere mønstre og afvigelser, og generere rapporter baseret på disse oplysninger.

ChatGPT kan også hjælpe med at automatisere nogle af de manuelle opgaver, der kræves for intern revision, såsom at indsamle og validere data fra forskellige kilder og dokumentere interne kontrolprocedurer.

Men det er vigtigt at bemærke, at ChatGPT stadig er en maskine og derfor ikke kan erstatte menneskelig ekspertise og dømmekraft, især når det kommer til komplekse og strategiske beslutninger. I stedet kan ChatGPT være en nyttig ressource til at supplere og styrke de interne revisionsprocesser.

*INFO: Kan du kort besvare, om Intern revision bør have mere fokus på AI/ChatGPT i fremtidige revisioner?*

ChatGPT: Ja, Intern revision bør have mere fokus på AI/ChatGPT i fremtidige revisioner, da disse teknologier i stigende grad bliver anvendt i virksomheder og kan have en stor indvirkning på forretningsprocesser og resultater. Ved at have mere fokus på AI/ChatGPT kan Intern revision bidrage til at identificere potentielle risici og muligheder for at forbedre brugen af disse teknologier og beskytte virksomhedens interesser og omdømme.

## Konklusion

Den levende skribent af denne artikel har ikke særlige forudsætninger for at udtale sig oplyst om teknologien bag kunstig intelligens eller udviklingen heraf. Denne afsluttende refleksion skal derfor udelukkende ses som en vurdering og oplevelse af en konkret, omend begrænset, anvendelse af ChatGPT til dette artikelformål.

Værktøjet er uhyre intuitivt at anvende, og kan sidestilles med en simpel google-søgning. Små nuancer i spørgsmål/input til ChatGPT synes dog at have en betydelig effekt på omfang og karakter af chatrobotens svar. Svarene var således ofte uddybende og opdelt i bullets, hvis man ikke beder den levere et kort svar. Det kan derfor med fordel overvejes hvor præcist og konkret input og spørgsmål formuleres til chatrobotten.

Svarene leveres hurtigt og på overraskende formfuldendt dansk. Ovenstående sætningskonstruktioner er som tidligere beskrevet uredigeret og leveres i de fleste tilfælde på en meningsfuld måde. Den mest iøjnefaldende undtagelse er ChatGPT's anvendelse af ordet "overrelyere" i et af svarene ovenfor, som må antages at være en forkert oversættelse af over-rely (overdreven brug/forlade sig på).

Kvaliteten i svarene kan diskuteres, men vurderingen herfra er, at der leveres "indenfor skiven" i forhold til for eksempel at skitsere relevante risici og kontroller for en revision af ChatGPT. Disse input kan således indgå som en form for inspiration og sparring for Intern Revision i forbindelse med f.eks. en indledende identificering af relevante risici og kontroller samt ved udarbejdelse af revisionsprogrammer. Samlet set bør man selvsagt være kritisk i sin anvendelse af værktøjet, men samtidig være åben for de muligheder, som chatbotterne tilbyder nu og i fremtiden for Intern Revision.

På den næste side kan du se flere eksempler på svar fra ChatGPT.

Link til OpenAI: <https://openai.com/>

## ? Kan du lave et revisionsprogram til brug for Intern Revisions gennemgang af AI/ChatGPT?



Ja, jeg kan give dig en oversigt over et muligt revisionsprogram, som en intern revision kan bruge til at gennemgå AI/ChatGPT-systemer. Dette program er ikke udtømmende, og den endelige udformning vil afhænge af organisationens specifikke behov og risikoprofil. Det er også vigtigt at bemærke, at et sådant revisionsprogram bør udføres af en person eller et team med den relevante ekspertise inden for AI datavidenskab og informationssikkerhed.

1. Identifikation af AI/ChatGPT-systemer: Først skal revisorerne identificere alle AI/ChatGPT-systemer, der er i brug i organisationen, og bestemme hvilken data de bruger og genererer.
2. Risikovurdering: Revisorerne bør udføre en risikovurdering af hvert system for at fastslå potentielle risici for organisationen, herunder forretningsrisici, tekniske risici og sikkerhedsrisici.
3. Compliance vurdering: Revisorerne bør også vurdere, om hvert AI/ChatGPT-system overholder relevante love, reguleringer og politikker, såsom GDPR, Databeskyttelsesloven, IT-sikkerhedsbekendtgørelsen og andre.
4. Model gennemgang: Revisorerne skal undersøge de underliggende modeller, der anvendes i AI/ChatGPT-systemet, for at sikre, at de er nøjagtige, pålidelige og fair. Dette kan omfatte en vurdering af datasæt, træningsalgoritmer og modelleringsteknikker.
5. Data governance: Revisorerne bør undersøge, hvordan data håndteres i AI/ChatGPT-systemet og sikre, at passende data governance-mekanismer er på plads for at beskytte dataene og opretholde deres kvalitet.
6. Sårbarhedstest: Revisorerne bør udføre sårbarhedstest for at identificere eventuelle sikkerhedsproblemer i AI/ChatGPT-systemet og dets infrastruktur.
7. Drift og vedligeholdelse: Revisorerne bør også undersøge, hvordan AI/ChatGPT-systemet er drift og vedligeholdt og sikre, at passende procedurer og kontroller er på plads for at sikre systemets pålidelighed og integritet.
8. Rapportering og opfølgning: Endelig bør revisorerne udarbejde en rapport, der sammenfatter deres resultater og anbefalinger og sikre, at eventuelle anbefalede handlinger følges op og implementeres.

Dette er en oversigt over et muligt revisionsprogram, som en intern revision kan bruge til at gennemgå AI/ChatGPT-systemer. Som nævnt tidligere bør programmet justeres til organisationens specifikke behov og risikoprofil.

## ? Hvilke kontroller anbefaler bedst praksis at der er i en lønadministrationsproces?



En god lønadministrationsproces bør omfatte en række kontroller for at sikre, at lønnen behandles korrekt og rettidigt. Her er nogle af de kontroller, som bedste praksis anbefaler:

1. Autorisation: Der bør være en autorisation på plads for alle løntransaktioner. Det betyder, at der bør være en person, der er ansvarlig for at godkende alle transaktioner, inden de behandles.
2. Data validering: Der bør være en proces for at validere alle data, der indtastes i lønsystemet, for at sikre, at der ikke er nogen fejl eller mangler i dataene. Dette kan omfatte at have automatiske valideringsregler og manuel kontrol af dataene.
3. Tidsregistrering: Der bør være en tidsregistreringsproces på plads, så der kan holdes styr på antallet af timer, som hver medarbejder har arbejdet, og at disse registreringer er korrekte og i overensstemmelse med medarbejdernes kontrakter og overenskomster.
4. Kildekontrol: Der bør være en kildekontrolproces på plads for at sikre, at de oplysninger, der indtastes i lønsystemet, er korrekte og stemmer overens med andre dokumenter som eksempelvis kontrakter og timesedler.
5. Reconciliation: Der bør være en proces for at sikre, at lønnen, som betales, stemmer overens med de registrerede timer og andre data i lønsystemet, og at der ikke er nogen uoverensstemmelser, der kræver yderligere undersøgelse.
6. Compliance: Der bør være en proces på plads for at sikre, at alle lovmæssige krav og overenskomster overholdes, herunder skatter, pensioner og andre krav.
7. Rapportering: Der bør være en rapporteringsproces på plads for at sikre, at løndataene er tilgængelige og korrekte til brug for virksomhedens ledelse og de ansatte.

Disse er nogle af de kontroller, som bedste praksis anbefaler at have på plads i en lønadministrationsproces, men det kan variere afhængigt af virksomhedens størrelse, branche og geografiske placering.





CCSA®

CFSA®

CGAP®

CRMA®



# Drive Your Career Forward IIA Certifications and Qualifications

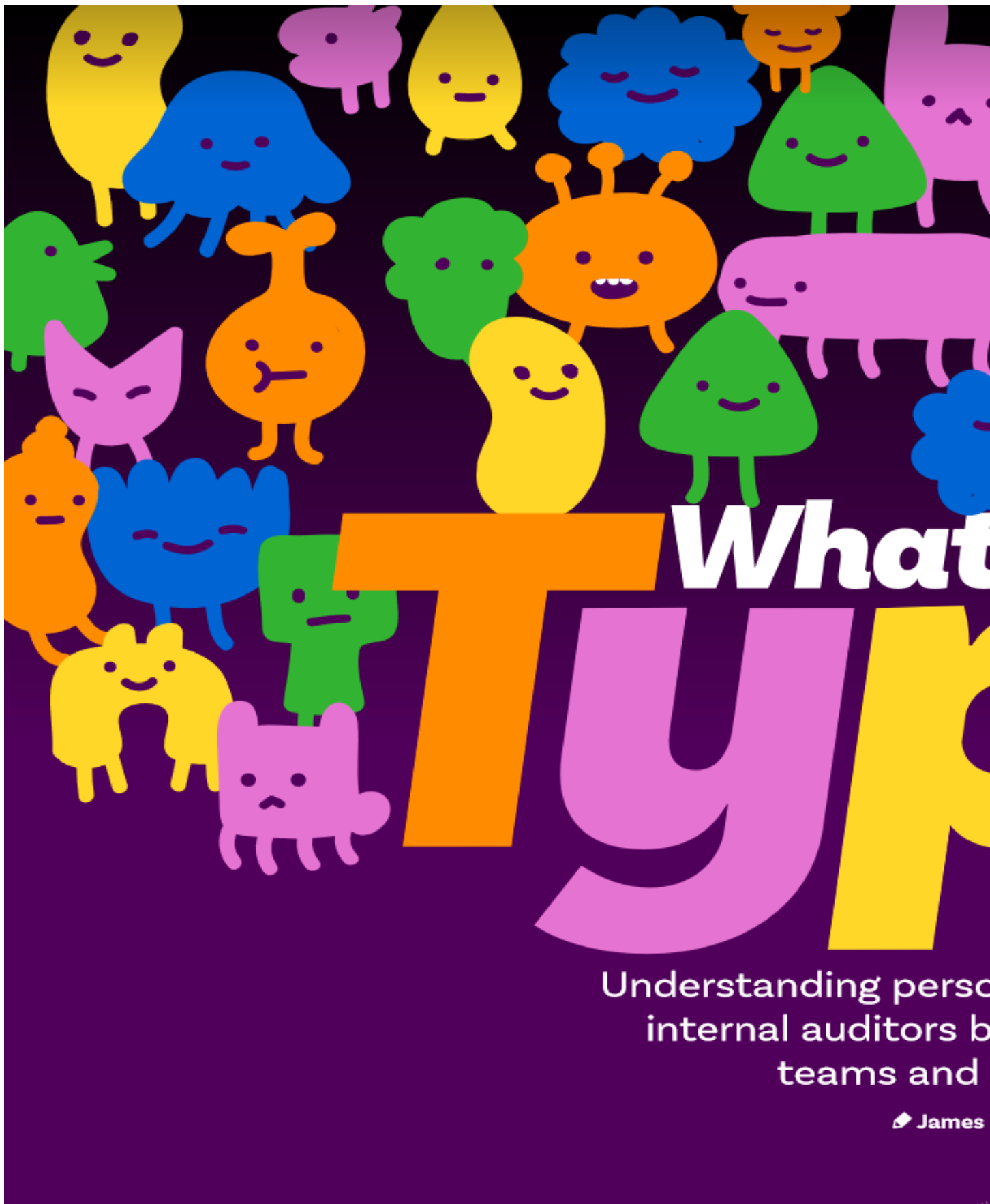
An IIA Professional Credential can move your career in the right direction, whether you're just starting down the audit path or taking your career to new heights. Drive to new opportunity, with increased earning potential, deeper knowledge, and enhanced credibility.

Invest In Your Tomorrow, Today.  
[www.TheIIA.org/Certification](http://www.TheIIA.org/Certification)



The Institute of  
**Internal Auditors**

*Elevating Impact*





**It's Your**

**Choice**

Personality types can help  
better manage their  
themselves.

C. Paterson



ersonality plays a key role in being able to lead and influence effectively. The same is true for being able to pick up on other people's tendencies and traits and "tune in" to what is needed.

For the past 12 years, I've worked as an internal audit consultant and trainer. Before that, I was the global CAE of AstraZeneca, and earlier I worked in human resources and finance. Most recently, I've been helping internal auditors work on changing their mindsets, influencing and managing stakeholders, and developing political savvy. In all this work, the importance of having self-knowledge and an awareness of other personalities is crucial.

In working with IIA affiliates and clients in Europe, I have used the Myers-Briggs Type Indicator, a personality profile tool, to dig deeper into audit team opportunities and challenges (see "The 4 Dimensions of Personality" on next page). In coaching discussions, test results can support conversations about people's strengths and potential blind spots. The MBTI also can be used to explain how teams develop and how personality is involved when trying to engage others — as well as why people might get along better with some types and less well with others.

Now after conducting more than 350 Myers-Briggs surveys with internal auditors, it is timely to consider: Is there a typical internal auditor personality? And if so, can an understanding of internal audit personality types help CAEs better manage their teams or even work more effectively with stakeholders?

### **Internal Auditor Personalities**

I found two dominant personality types among the internal auditors with whom I've worked: ESTJ and ISTJ. The proportions can vary from team to team, but in the teams I observed, there were about twice as many ESTJ and ISTJ personality types than one might see in the general population.

#### **The Supervisor (ESTJ).**

Also known as "life's administrators," people with this personality type work in a systematic, disciplined way, paying close attention to detailed information and looking for logical solutions to any shortcomings on a timely basis. As extroverts, ESTJs like to engage with others regularly.

#### **The Inspector (ISTJ).**

Also known as "the detectives," these people are more introverted than ESTJs and happy to work independently. But they are similar to ESTJs in many other ways, including paying close attention to details, working in a disciplined manner, and wanting to analyze and decide things logically without undue delay.

Digging deeper into each dominant personality type reveals additional interesting findings that lead to some practical implications for the profession.

#### **Introverts and extroverts.**

In my sample, more of the internal auditors are extroverts (53%), but there are many who are introverts (34%), with 13% evenly split. This means there will be those who want to take over internal audit team meetings and others who may find it challenging to be heard. Because introverts may be less likely to talk in team meetings, they may need encouragement. One strategy I often suggest is



# 4 Dimensions of Personality

In the Myers-Briggs Type Indicator, each dimension is measured on a scale and is determined by answers to questions involving personal preference. Some people may show strong tendencies in one or more of the dimensions (such as being decidedly introverted or extroverted), while other people may be more evenly split.

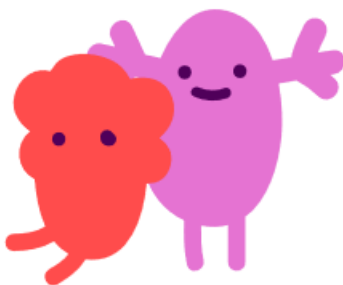
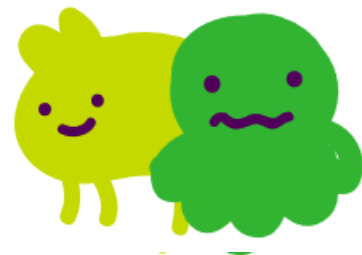


## How people get energy.

At one end of the spectrum are **Introverts (I)**, quieter people who like to spend time alone and can become tired from socializing. At the other end are **Extroverts (E)**, who usually gain energy from socializing, talking, and engaging others.

## How people see/understand information.

People who prefer details and appreciate things they can see, feel, and hear are stronger in **Sensing (S)**. People who mostly operate on the “big picture,” seeing underlying patterns and making connections, are considered **Intuitive (N)**.

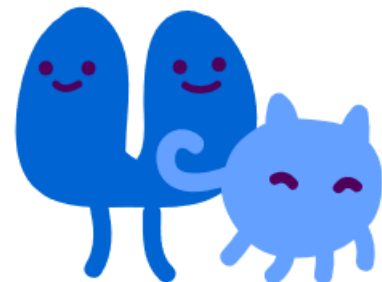


## How people make decisions.

**Thinkers (T)** generally like to think logically about problems and want to decide things rationally. **Feelers (F)** are less interested in logic and prefer to make choices based on values and what feels right.

## How people organize.

People who prefer structure, timelines, and firm plans are considered **Judging (J)**. People who are spontaneous, go with the flow, and avoid making decisions (either at all or until they really must) are in the **Perceiving (P)** realm.



asking: "Does someone who hasn't spoken yet want to offer their view?" Introverts may need time to reflect on a topic before feeling comfortable enough to offer an opinion. Allowing them to see papers in advance or giving them time to think about proposals until the next day are tactics that can help.

### **Sensing over intuition.**

Most internal auditors (70%) are the more detail-focused, sensing personalities (S). This is good for audit work, but people with this trait may be more challenged to see and explain how details fit into the big picture. Having many detail-oriented people on an internal audit team also may mean conversations, communications, and internal paperwork (methodologies, templates, etc.) can get bogged down.

When managing work, the risk of over-analysis should be recognized and proactively managed. This is one reason why lean and agile ways of working can be helpful, because these methodologies provide a framework to counterbalance a tendency to over-engineer things.

### **Thinking over feeling.**

A significant majority of the internal auditors surveyed are likely to tackle problems from a logical, thinking (T) perspective (64% are thinking-dominant on average, with only 22% as feeling-dominant). People with this personality preference may overestimate the power of rational persuasion as an influencing style. While logic is vital in audit engagements, many managers don't make decisions this way, so persuasion strategies beyond "rational persuasion" may be needed. Those with a thinking personality type may also need to be more mindful of the importance of

networking, context, and other people's agendas.

### **Judging over perceiving.**

A clear majority of auditors (69%) I have worked with are judgers (J). They usually like to plan with precise timelines, they like clear policies and procedures, and they prefer to make firm decisions without undue delay. However, this means they may be more inclined to think audit clients (often with different personalities) lack rigor and discipline. The converse is that audit clients think some internal auditors are too rigid and inflexible when discussing how and when to improve things.

**It seems natural that certain types are attracted to audit work. But this also means that internal audit teams may lack auditors with personality types who could offer valuable perspectives on problem solving or engaging with clients.**

### **The Consequence of Dominant Types**

No internal audit team I work with is ever shocked to learn that it (and audit teams in general) chiefly comprise certain personality types. It seems natural that certain types are attracted to audit work. But this also means that internal audit teams may lack auditors with personality types who could offer valuable perspectives

on problem solving or engaging with clients. For example, a colleague with a preference for feeling may help colleagues think more carefully about their influencing strategies throughout an assignment.

As a profession with many STJ people, internal auditing may over-value knowledge and training activities around data, technology, and technical frameworks (COSO, COBIT, etc.) and underestimate the importance of team development and ways of working, such as how to operate as a high-performing team. Likewise, I have seen many teams who need to learn different methods of influencing others.

# 16 Personality Types

With four main dimensions and two ends of each spectrum, there are 16 different personality types summarized by different combinations of letters. For example, ENTJ (nicknamed the Field Marshall) is an outgoing, analytical, big-picture thinker who likes to make decisions, while ISFP (nicknamed the Composer) is a reserved, meticulous, emotion-driven person who likes to take life as it comes.

This table depicts the 16 personality types, their nicknames, and their prevalence in the general population. They are grouped into four general categories based on the sensing/intuitive and thinking/feeling dimensions.



## SENSING THINKERS (ST)

**Inspector**  
ISTJ – 14%

**Crafter**  
ISTP – 6%

**Promoter**  
ESTP – 6%

**Supervisor**  
ESTJ – 10%



## SENSING FEELERS (SF)

**Protector**  
ISFJ – 13%

**Composer**  
ISFP – 6%

**Performer**  
ESFP – 9%

**Provider**  
ESFJ – 13%



## INTUITIVE FEELERS (NF)

**Counselor**  
INFJ – 2%

**Healer**  
INFP – 3%

**Champion**  
ENFP – 6%

**Teacher**  
ENFJ – 3%



## INTUITIVE THINKERS (NT)

**Mastermind**  
INTJ – 1%

**Architect**  
INTP – 2%

**Inventor**  
ENTP – 3%

**Field Marshall**  
ENTJ – 3%

It's also valid to look at whether clear enough connections are being made between audit work and big-picture questions around strategy and culture, with so many detail-oriented personalities on the team. Employees with a more intuitive personality type could help the team uncover root causes driving specific findings and tie them to strategic priorities.

Further, the CAEs I work with often cite "critical thinking" and "putting concerns into context" as skills they want their teams to develop. Understanding the composition of personality types on the team helps clarify the need to work on internal auditor mindsets. These entrenched mindsets often explain performance issues around audit delivery, relationships with audit clients, contributions in high-stakes meetings (where group dynamics are present), and the clarity and brevity of audit reports.

The critical topic of diversity and inclusion can be linked to personality profiles, as well.

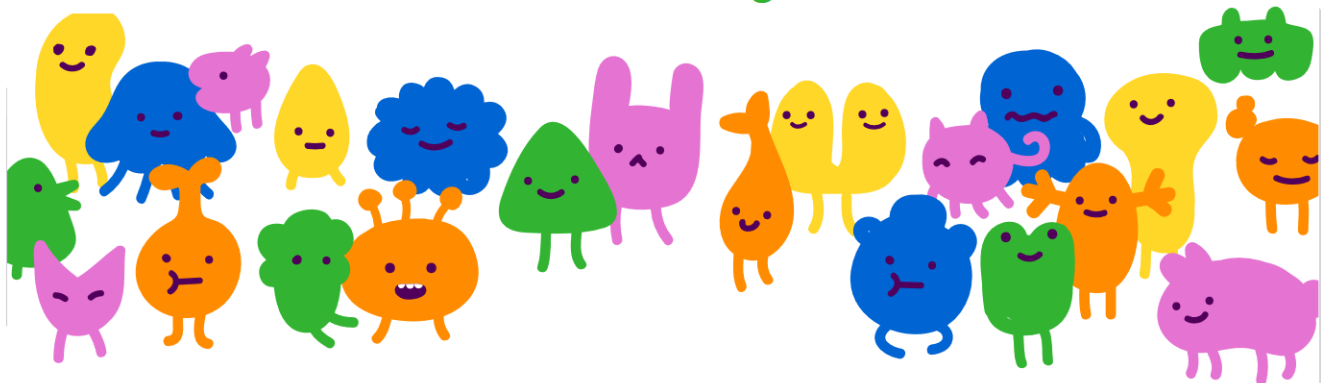
Teams with a gap in the way they see specific topics (due to a need for certain personality types), may need to look at their recruitment process. Underpinning all of this is a need for a culture that embraces diversity and does not feel threatened by it.

Having a better understanding of who internal auditors are can help those in the profession face future challenges better prepared. In addition, and closer to home, an improved understanding of one's own personality traits can significantly improve personal impact, job satisfaction, and career prospects.

James Paterson, CIA, is the director of Risk & Assurance Insights Ltd., based in the U.K.

*This article was reprinted with permission from the February 2023 issue of Internal Auditor, published by The Institute of Internal Auditors, Inc., [www.theiia.org](http://www.theiia.org)*

**Underpinning all of this is a need for a culture that embraces diversity and does not feel threatened by it.**





## Good Corporate Governance 2023 - kendte og nye veje



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

### Introduktion

Denne artikel præsenterer to meget forskellige måder at se og forstå Corporate Governance (CG). Forståelsen bestemmer også genstanden for CG-reguleringen, og hvad der er de beskyttelsesværdige interesser i CG.

Den ene forståelse af CG er koncentreret om, hvordan begrebet forstås blandt den globale elite af virksomhedsledere, den finansielle verdens internationale topledere i OECD-regi og for endeligt G20's finansministre, når regelsættet skal endosseres.

Det andet perspektiv på CG tager sit udgangspunkt i spørgsmålet om virksomhedernes bæredygtighed af deres værdikæder i lyset af FN's Verdensmål (SDG). Genstanden for regulering er virksomhedernes bæredygtighed med en målsætning om at forbedre og beskytte alle interesser i virksomheden, ikke blot virksomhedsledere og aktionærer. Det perspektiv på CG drives frem af EU-kommissionen, europæiske politikere og regeringer samt NGO'er.

Det er de to forskellige grupper af beslutningstagere, der fastlægger betingelserne for den måde det skaber de eksterne forudsætninger for det private erhvervslivs regulering i Danmark. I bedste fald supplerer de hinanden ved at regulere forskellige områder, i værste fald er de modstridende og kontra-produktive.

### De to parallelle processer

Det reviderede OECD CG-framework forventes at blive godkendt af OECD i 2. kvartal af 2023 og af G20's finansministre i 3. kvartal 2023.

EU's nye direktiv for bæredygtig virksomhedsledelse forventes behandlet af såvel EU-Parlamentet og af EU's Ministerråd i løbet af første halvår 2023.

I slutningen af 2023 vil europæiske, og herunder danske virksomheders, ledelser således stå med to forskellige modeller, som de skal forholde sig til og følge, når de er blevet indarbejdet i den nationale regulatoriske ramme.

Både OECD og EU arbejder med deres modeller for udvikling for bæredygtige virksomhedsledelse. OECD modeller er primært rettet mod forholdet mellem ledelse og aktionærer, og hvorledes virksomheder bliver finansieret via de globale finansmarkeder.

Derimod er EU bæredygtig virksomhedsledelse en model, der ser på alle virksomhedens interesser og alle aspekter af virksomhedens drift.

OECD's paradigme er fokuseret på børsnoterede virksomheder og de internationale finansmarkeder. EU's paradigme ser virksomhederne i den europæiske økonomi i sin helhed.

### Opdatering af OECD's CG framework

OECD reviderer med jævne mellemrum normerne for CG, som organisationen har udgivet siden 1999. I 2. kvartal af 2023 vil OECD vedtage et sæt nye normer for god selskabsledelse og efterfølgende vil finansministrene i G20 i tredje kvartal tiltræde normsættet. I dette afsnit vil jeg beskrive de ændringer, der kan forventes og baggrunden herfor.

Bagtæppet for ændringerne er de erfaringer, som blev gjort under Covid-19, særligt med finansmarkedernes udvikling og den klimakrise som verden nu befinder sig i. Hele arbejdet bygger på en kortlægning af både finansmarkederne og en analyse af OECD landenes og andre større økonomiers normer for CG. Resultatet heraf er offentliggjort i "OECDs Corporate Governance Factbook".



### **Aktører og forudsætninger**

Internationalt er principperne for CG udarbejdet inden for rammen af OECD inden de godkendes af G20 landenes finansministre. I begge de to fora er det et emne, der er henlagt til direktører for centralbankerne og finansministre. Det giver naturligvis en særlig tilgang. De kommende normer for CG er baseret på en evaluering af eksisterende CG og på en analyse af udviklingen primært på kapitalmarkederne. Sekundært har spørgsmål om klimaudfordringerne og finansieringen heraf betydning for arbejdet med de nye normer for CG.

### **Forudsætninger for OECD's CG framework**

Hele den bagvedliggende filosofi for OECD's arbejde med CG er, at velfungerende finansmarkeder effektivt allokere kapital til de dele af økonomien, som har brug for det. Finansmarkederne kan kun virke effektivt, hvis selskabernes ledelse fungerer optimalt og velreguleret. Det ses som en forudsætning for, at verdens økonomier kan komme tilbage til tiden før Covid-19.

Pandemien var et "chok" for verdensøkonomien, der satte mange virksomheder under pres. Det afslørede samtidig, at nogle selskaber var sårbare, fordi deres balance ikke havde den nødvendige egenkapital til at tage imod et eller flere stød fra omgivelserne. Det stiller bestyrelserne overfor et konkret problem: Hvordan sikres et kapitalberedskab på dagens finansmarkeder.

### **CG overvejelser om ejerkredsen**

At gå på finansmarkederne er ikke blot et økonomisk spørgsmål, men også et spørgsmål om hvem vil virksomheden have som ejere. Flere lande har regler for direkte udenlandske investeringer, og andre har regler for, at større aktionærene skal oplyse ejerandel overfor selskabet.

Et er adgang til kapitalmarkederne, et andet er spørgsmålet om den kapital, der fremskaffes på et finansmarked, matcher virksomhedens interesse. CG er således ikke blot at være et spørgsmål om at beskytte aktionærer, men også selskabers mulighed for at beskytte sig mod uønskede ejere. Det behøver ikke blot være forretningsfolk, som vil fortage fjendtlig overtagelse, men også personer, der misbruger aktien til uønskede formål fx. spekulation mod virksomheden (udlån af aktier til at "go short"), misbruger aktierne til uretmæssigt få udbetalt udbytteskat flere gange af den samme aktie mv. Det er ikke blot et spørgsmål om at beskytte aktionærer, der investerer i et selskab med normale motiver, men også selskabet mod personer, som ikke vil selskabets ve og vel.

Under Corona-tiden har der været en tendens til koncentration af ejerforholdene i børsnoterede virksomheder. Det har betydet, at færre store aktionærer har en stadig større andel af magten i selskaberne. Konsekvensen heraf er, at magtrelationen mellem de store aktionærer og selskabets ledelse forskydes.

Færre og større aktionærer kan ændre sammensætningen af bestyrelsen men også selskabets muligheder for

på sigt at hente nye egenkapital på aktiemarkedet og dermed selskabets finansieringsomkostninger.

Der kan være en risiko for, at medlemmer, der vælges af storaktionær, kan have andre interesser end nødvendigvis selskabets. Derfor bevidstgøres det i OECD's tekst, at efter eksisterende normer for god selskabsledelse skal bestyrelsesmedlemmer alene tilgodese det selskab, de sidder i bestyrelsen for.

Den stigende koncentration af ejerskabet indebærer ligeledes en risiko for, at de bestyrelsesmedlemmer, der vælges, ikke nødvendigvis er loyale over for selskabet, men de aktionærer, som har valgt bestyrelsesmedlemmet. Det kan medføre, at han /hun ikke arbejder i selskabets interesse men for de individuelle aktionærers interesse.

### **Ændrede kapitalmarkeders konsekvenser for CG**

Det rejser naturligvis spørgsmålet om, hvilke kilder selskabet skal finansieres af. Bestyrelsen skal vurdere sammensætningen af aktionærer og her er spørgsmålet om bestyrelsen skal tage stilling til, om selskabet ønsker at være ejet af store danske pensionskasser, udenlandske fonde eller ejere som skjuler sig i bag anonymitet i skattely.

I forberedelsen af de nye CG retningslinjer har OECD evalueret klimaændringernes konsekvenser for børsnoterede virksomheder. De vurderes at indebære en væsentlig finansiel risiko. Det er en risiko med, hvad der betegnes som en dynamisk væsentlighed, som også kan have en betydning for de børsnoterede virksomheders finansielle sundhed måske endog for virksomheders overlevelse på langt sigt.

Klimaændringer har under en CG optik følgende fire aspekter:

1. Investorers perspektiv
2. Strukturen af åbenhedsstrategien
3. Risikostyring
4. Ikke-finansielle informationer.

Det er et spørgsmål eller et dilemma mellem aktionærers forrang og den almene interesse såvel på kort som langt sigt. Klimaændringer er naturligvis også for børsnoterede virksomheder en økonomisk væsentlig risiko. Det er en prioritet risiko for institutionelle investorer, men CG framework har endnu ikke taget højde for klimaudfordringer.

### **Virksomhedsoplysning**

Eksisterende finansielle rapporteringsstandarder kræver oplysning om, hvordan klimaændringer kan påvirke en virksomheds forretning og finansielle balance.

Der er identificeret en række vanskeligheder med hensyn til strukturen, sammenligneligheden og pålideligheden af oplysningerne om klimaforandringerne.

Finansielle rapporteringsstandarder kræver ikke struktureret oplysninger om strategi, risikostyring og ikke-

finansiel information (f.eks. drivhusgasemissioner), der er relevante for investorer ved vurderingen af en virksomheds forretning og risici.

For bæredygtighed er der en række rapporteringsstandarder, som varierer med hensyn til målgrupper og krav til oplysninger. Disse standarder er ikke sammenlignelige med hensyn til af bæredygtighedsoplysninger. Det vanskeliggør investorernes mulighed for at vurdere virksomhederne.

Da bæredygtighedsoplysninger ikke er sikret af en tredjepart baseret på robuste metoder, kan dette underminere tilliden til informationen. Kun omkring halvdelen af alle store børsnoterede virksomheder offentliggør bæredygtighedsinformation med erklæringer med begrænset sikkerhed.

### En ny forståelse af begrebet væsentlighed

Begrebet "dobbelt væsentlighed" inkorporerer, hvad der er økonomisk væsentligt, men omfatter også informationer, der er relevante for forståelsen af en virksomheds påvirkning af miljøet og samfundet. Det er nyt koncept og er ikke endnu et element i accepterede standarder.

Dobbelt væsentlighed udgør ét aspekt af "den dynamiske væsentlighed". En ikke-økonomisk risiko kan hurtigt blive økonomisk relevant. Den sociale kontekst udgør en dynamisk væsentlighed og den tidshorizont, der bruges i analysen af væsentlighed, er også central: Jo længere tidshorizont, jo større er potentialet for overlap mellem finansiel og dobbelt væsentlighed.

### Aktionærrettigheder og engagement.

Med investorer, der allokerer en voksende andel af deres porteføljer til bæredygtighed og ESG<sup>1</sup>-relaterede fonde, har aktionærerne udtrykt en høj prioritet i deres engagementsstrategier. Potentielle aktionærer har tre måder til at påvirke virksomheder til at inkorporere klimaforandringer: direkte dialog med direktører og nøgleledere, aktionærmøder og domstole.

På aktionærmøder kan aktionærer typisk foreslå en beslutning, der kræver en ændring af selskabets politik, ændring af bestyrelsens sammensætning eller endog ændring af et selskabs vedtægter. I midten af februar 2021 havde aktionærerne indgivet 66 sådanne resolutioner specifikt relateret til klimaændringer for årets amerikanske proxy-sæson (ud over 13 forslag om klimarelateret lobbyisme). Femogtyve af disse klimarelaterede forslag bad om vedtagelse af reduktionsmål for drivhusgasemissioner i overensstemmelse med Paris-aftalen.

En meningsfuld afvigelse fra et økonomisk overskudsmål skaber en række udfordringer. Nogle jurisdiktioner / lande tilbyder en juridisk struktur, der gør det muligt for for-profit-selskaber at vedtage andre mål end blot at maksimere langsigtet profit.

I nogle tilfælde kan aktionærer og interessenter anlagte klimarelaterede retssager være den bedste eller eneste løsning på en uenighed med en virksomheds ledelse fokuseret på store CO<sub>2</sub>-udledere.



### Sammenfattende

I OECD's forståelse er eksistensen af begrebet CG komplementært sammenvævet med de globale finansmarkeder. Det på en måde, så finansmarkederne for at virke effektivt, har en række fordringer til CG herunder naturligvis til den finansielle rapportering. Stød og kriser i den reale økonomi, så som fx. Covid-19 og energikrisen, skal transformeres ind i det finansielle system via begreber som dynamisk og dobbelt væsentlighed i det omfang de ikke absorberes af virksomhedernes risikostyringssystemer mv. Under indtryk af klimakrisen ændres samtidig aktionærernes form for dialog med selskabernes ledelser og primært bestyrelser.

### Bæredygtig virksomhedsledelse i EU

Hvor traditionel Corporate Governance i dag ses som siamesiske tvillinger med globale kapitalmarkeder, har FN's bæredygtighedsdagsorden - Sustainable Development Goals - fået EU til at se virksomhedsledelse i et helt andet perspektiv. Et direktiv om bæredygtig virksomhedsledelse er for tiden i proces i EU's lovgivningsproces.<sup>2</sup>

Det er et spørgsmål, om bæredygtigheden af de globale værdikæder, som virksomhederne etablerer. God virksomhedsledelse bliver her et spørgsmål om mennesker og ressourcer i form af miljø, klima og biodiversitet.

Hvor virksomhedsledelse i et finansmarked perspektiv er primært interesse for institutionelle investorer, investeringsbanker og kapitalfonde, er bæredygtig virksomhedsledelse et område for civilsamfundet, NGO'erne og virksomhedernes naboer i fysiske forstand.

### Kernebegrebet "rettidig omhu"

I udkastet til EU direktiv for bæredygtig virksomhedsledelse er det centrale greb til forståelse af bæredygtighed rettidig omhu eller på engelsk "due diligence". I direktivudkastet findes ikke i artiklen om legaldefinitioner en definition af begrebet.

"Due diligence" er et erhvervsjuridisk udtryk, der ikke er kendt i en bredere offentlighed, og det er ukendt i hverdagssproget. Det kommer fra latin og betyder flid, omhu, agtpågivenhed og punktlighed. Det beskriver med andre ord nogle egenskaber ved god virksomhedsledelse og giver disse processer en normativ karakter. Det andet ord "due" oprindelse er også latinsk og har også en bydende betydning i form, at det skal være korrekt og til tiden. Til en vis grad kan det nok delvis modsvares indholdet af den stærkt udbredte talemåde om "rettidig omhu", som skibsreder A.P. Møller brugte i en bestemt kontekst.

### Formålet med bæredygtigheds regulering

Genstanden eller formålet med udkastet til direktivet er at fastlægge regler om (a) virksomheders forpligtelser med hensyn til faktiske og potentielle negative indvirkninger på menneskerettighederne og miljøskadelige virkninger med hensyn til aktiviteter og de værdikædeoperationer, der udføres af enheder, som virksomheden har etableret forretningsforbindelser med, og om (b) ansvar for overtrædelser af ovennævnte forpligtelser.

### Due diligence som metode

Direktivets metode er, at EU's medlemsstater m.fl. fastsætter bestemmelser om, at virksomhederne skal gennemføre en "due diligence" proces på menneskerets-, miljø- og klimaområdet.

Begrebet "due diligence" er ikke fastlagt i direktivforslagets definitioner, men det er derimod beskrevet i en sekvens af handlinger:

- a) Integration af "due diligence" i virksomhedens politikker
- b) Identifikation af negative virkninger
- c) Forebyggelse, standsning og afbødning af negative virkninger
- d) Overvågning af due diligence-politikken
- e) Offentlig kommunikation om due diligence.

### De tre centrale processer

Centralt i direktivudkastet står følgende tre processer i "due diligence" processen:

1. Identifikation af faktiske og potentielle negative virkninger af virksomhedens værdikæde
2. Forebyggelse af potentielle negative virkninger på menneskerettigheder, miljø og klima
3. Bringe de faktiske negative virkninger til ophør.

### Hvilke virksomheder er omfattet

Dette direktiv finder anvendelse på virksomheder, der på verdensplan havde et gennemsnit på over 500 ansatte og havde en nettoomsætning på over EUR 150 mio. i seneste regnskabsår, men også på virksomheder med 250 ansatte og en omsætning EUR 40 mio. på verdensplan indenfor tekstil mv., landbrug og fiskeri samt udvinding af mineraler.

### Hvordan ser aktører på direktiv udkastet

Blandt interesseorganisationer er der naturligvis divergerende opfattelse af direktivforslaget afhængig af hvilke interesser, som man repræsenterer.

Den danske Komite for God Selskabsledelses holdning er, at de problemer, som nævnes i udkastet til direktivet, kan klares inden for rammerne af almindelig "soft law".

Interesseorganisationen Dansk industri ser forslaget som så katastrofalt og dramatisk, at det vil kunne lamme erhvervslivet, fordi det vil indskrænke ledelsesretten. Et synspunkt de delte med andre europæiske erhvervsorganisationer og det skete efter deres mening på et for svagt grundlag.

Helt anderledes opfattes direktivet af NGO'er, som ser det som et første skridt mod beskyttelse af mennesker og planeten med erhvervslivet aktive deltagelse i at realisere FN's SDG-målsætninger.

Denne debat viser, at CG er gået fra at være et teknokratisk fænomen til at være en politisk relevant problemstilling, hvor synspunkterne afvejes i europæiske og nationale institutioner inden der foretages regulering.



## Sammenfattende

EU's direktivforslag til bæredygtig CG reflekterer et andet verdenssyn end OECDs og G20s. Men direktivforslaget er relevant, når man indtænker FN's SDG's verdensmål. Det er kriserne, så som klimakrisen og biodiversitetskrisen, der generer dette behov for nye måder at forstå CG på og arbejde med nye CG metoder som "due diligence". Det kan medvirke til at skabe ændringer i virksomhedernes værdikæder, som ikke er indeholdt i OECDs og G20 forståelse af menneskerettigheder og miljø-, klima- og biodiversitetskrisen i en CG kontekst. EU-direktivforslaget om bæredygtig CG anerkender denne nødvendighed i form af en metode ("due diligence") i styringen og kontrollen med risici for krænkelse af menneskerettigheder, miljø, klima mv. i deres værdikæder. Jeg ser EU direktivforslaget som en naturlig supplement til det eksisterende CG og det er med til at gøre CG relevant for fremtiden.

## Sammenfatning

God virksomhedsledelse består i dag af to forskellige tilgange. En tilgang, som er koncentreret om at sikre at virksomhederne passer ind i de globale finansmarkeder, og en anden tilgang, som skal sikre, at virksomhedernes værdiskabelseskæder er bæredygtige i bredeste forstand med hensyn til både menneskerettigheder og miljø inklusiv klima og biodiversitet.

Det fælles er, at de har fokus på at forebygge, stoppe og afbøde både tilsigtede og utilsigtede negative konsekvenser i og af værdiskabelsen.

God virksomhedsledelse er ikke en disciplin, der er egnet for personer eller organisationer med et ensidigt fokus, hvad enten det er på rettigheder for aktionærer, arbejdstagere eller civilsamfundet. Det kræver dialog og politikere, som er villige til at balancere rettighederne. Lykkes det ikke, er vejen ned af den globale rangstige sikker og i værste kan samfundet blive en fejlslagen stat.

EU-tilgangen til emnet er langt mere holistisk. De ser virksomheden i et samspil med en lang række sociale systemer i den øvrige verden. Her er udfordringen for den traditionelle CG forståelse som dominerer OECD og G20, idet den er noget mere ensidigt fokuseret mod finansmarkeder og virksomhedsledelserne.

## Noter

<sup>1</sup> ESG er en forkortelse for "Environmental, Social Governance"

<sup>2</sup> I denne artikel anvendes som udgangspunkt Kommissionens forslag til direktiv. Direktivets endelige udformning kendes ikke, da både Europa Parlamentet og Rådet har ændringsforslag.

## Kilder

EU-direktivet om bæredygtig virksomhedsledelse.

EU Kommissionen: Forslag til EUROPA-PARLAMENTETS OG RÅDETS DIREKTIV om virksomhedernes due diligence i forbindelse med bæredygtighed og om ændring af direktiv (EU) 2019/1937

Europa Parliament: Towards a mandatory EU system of due diligence for supply chains

DANISH COMMITTEE ON CORPORATE GOVERNANCE: Response to the public consultation on the European Commission's upcoming initiative on Sustainable Corporate Governance. 5. februar 2021

Dansk Industri: "Vildt indgribende": Nyt EU-forslag kan handlingslamme virksomhedsledelserne. DI Business, 5. december 2020

Dansk Industri: DI-revser: Forslag fra EU-kommissionen er som en elefant i en glasbutik. DI Business, 13. september 2023.

Business & Human Rights Resource Centre: Feedback. 22. Maj 2022

[https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Sustainable-corporate-governance/F3263474\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Sustainable-corporate-governance/F3263474_en)

EU Rådet: Note on Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937, 30 Nov 2022

<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15024-2022-REV-1/en/pdf>

Erhvervsministeriet: FOLKETINGETS EUROPAUDVALG Samlenotat vedr. EU-Kommissionens forslag til direktiv om virksomheders due diligence for bæredygtighed og ændring af direktiv 2019/1937, KOM (2022) 71 med henblik på forelæggelse af forhandlingsoplæg for FEU. <https://www.ft.dk/samling/20221/almdel/eru/bilag/8/2635354.pdf>

OECD og G20:

G20/OECD Principles of Corporate Governance. 2015

OECD: The Future of Corporate Governance in Capital Markets Following the COVID-19 Crisis. 2021

OECD Secretary-General's Second Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors on the Review of the G20/OECD Principles of Corporate Governance Indonesia, July 202022

OECD (2021), "OECD Corporate Governance Factbook 2021"

OECD (2022), Climate Change and Corporate Governance, Corporate Governance, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/272d85c3-en>.

## Lovregulering af ESG-området (EU's Green Deal)



*Cathrine Amalie Rømer Christensen, Advokat, Plesner Advokatpartnerskab*



*Marcus Elskær Møllerup, Advokat, Plesner Advokatpartnerskab*

### Indledning

Den grønne omstilling er kommet for at blive. ESG, bæredygtighed og EU-taksonomi er buzz words, vi støder på i alle kontekster - og i stadigt stigende grad. Bæredygtighed er på dagsordenen hos samtlige større danske virksomheder, og navnlig projektudviklere, pensionskasser og entreprenører har stor fokus på, hvordan de fremadrettet kan være med til at dreje udviklingen i den rigtige retning, men også hvordan de sikrer, at deres produkter er attraktive, fremtidige (bæredygtige) investeringer.

Der er fra både EU og dansk side et enormt fokus på, at virksomheder skal tage mere ansvar og bidrage til den grønne omstilling. Omstillingen går dog for langsomt, hvorfor ambitiøse og høje krav påbudt ved lov anses for nødvendige. For at forpligte virksomhederne og skabe gennemsigtighed for omverdenen, er der fra EU-Kommissionen udstedt en række nye direktiver og forordninger - EU's "Green Deal".

### Taksonomiforordningen

EU-Kommissionen vedtog i juni 2020 taksonomiforordningen for bæredygtige investeringer, der med sit klassifikationssystem definerer, hvornår en investering kan karakteriseres som klima- og miljømæssig bæredygtig. Helt konkret betyder det, at der via taksonomiforordningen er skabt et værktøj, der giver investorer mulighed for at vurdere, om en investering eller et finansielt produkt er "grøn".

### Disclosureforordningen

I marts 2021 vedtog EU-Kommissionen disclosureforordningen, der for alvor har sat skub i anvendelsen af taksonomiforordningens klassifikationssystem, når det skal vurderes, hvornår en investering/økonomisk aktivitet kan anses for at være rigtig "grøn".

Disclosureforordningen indeholder regler om finansielle markedsdeltagere og finansielle rådgiveres oplysningspligt i forhold til integrering af tiltag vedrørende miljø-

mæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold (ESG) med hensyn til et finansielt produkt. Omfattet af forordningen er bl.a. forsikringsselskaber, investeringsselskaber, pensionskasser, kreditinstitutter og visse investeringsfonde. Forordningens formål er at skabe gennemsigtighed i relation til finansielle markedsdeltagere og finansielle rådgiveres bæredygtighedsrisici, hensyn til negative bæredygtighedsvirkninger samt deres formidling af bæredygtighedsrelaterede oplysninger i forhold til det finansielle produkt.

Bæredygtighedsrisici kan være en miljømæssig, social eller ledelsesmæssig begivenhed eller omstændighed, der, hvis den måtte opstå, kan have faktisk eller potentiel væsentlig negativ indvirkning på værdien af investeringen. I praksis betyder det, at finansielle markedsdeltagere og finansielle rådgivere skal udarbejde bæredygtighedsprincipper og -politikker, due-diligence-politikker om negative konsekvenser af investeringer, bæredygtighedsrisici i virksomhedens lønpolitikker m.m. Alt dette skal offentliggøres på virksomhedens hjemmeside.

### Bæredygtighedsrapportering (CSRD)

Rådet for den Europæiske Union har mandag den 28. november 2022 vedtaget det nye direktiv om bæredygtighedsrapportering, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

CSRD er en del af EU's "Green Deal" og forpligter en række virksomheder til at indsamle og rapportere på deres indvirkning på mennesker og miljø samt om deres selskabsledelse - de såkaldte ESG-data (Environmental, Social og Governance) - for derved at opnå mere gennemsigtighed bl.a. omkring bæredygtighed i alle dets former.

CSRD erstatter, Non-Financial Reporting Directive (NFRD), som i Danmark er implementeret i årsregnskabsloven §§ 99 a-b og 107 d. NFRD har været gældende for



børsnoterede selskaber og andre store virksomheder (regnskabsklasse Store C og D) siden 2018. CSRD betyder dels at langt flere virksomheder på sigt skal rapportere på deres ESG-data, og dels at kravene til, hvad der skal rapporteres på, skærpes.

Formålet med CSRD er at forbedre de eksisterende regler om bæredygtighedsrapportering og dermed sikre og højne pålideligheden af virksomhedernes bæredygtighedsrapportering og data. Dette gøres ved at skærpe kravene til virksomhedernes rapportering.

En skærpelse af kravene vil bidrage til bekæmpelsen af colourwashing, hvormed det søges at undgå, at virksomheder pynter for meget på deres bæredygtighedsinitiativer, sociale ansvar og deres resultater, idet virksomhederne igennem rapporteringen tvinges til at stå til ansvar for deres sociale og klimamæssige aftryk. Direktivet sikrer således også, at det bliver muligt for investorer og andre interessenter at få adgang til relevante, sammenlignelige og troværdige oplysninger om virksomhedernes bæredygtighedstiltag og -niveau, når der skal investeres. Alt dette i tråd med tanken bag hele "Green Deal"; at lede kapitalen i retning af bæredygtige virksomheder.

CSRD stiller detaljerede krav til virksomhedernes bæredygtighedsrapportering. Rapporteringen skal offentliggøres i et dedikeret afsnit i virksomhedernes årsrapport, ligesom rapporteringen skal påtegnes af en akkrediteret revisor eller et uafhængigt certificeringsorgan for at styrke troværdigheden af rapporteringen. Der stilles krav om digital "tagging" af oplysningerne således at alle oplysninger indberettes i lighed med den digitale indberetning af årsrapporten - hvilket understøtter tanken om, at disse oplysninger skal være hurtigt tilgængeligt for den brede offentlighed.

Bæredygtighedsrapporteringen skal ske i overensstemmelse med "European Sustainability Reporting Standards" (ESRS), som EU pt. arbejder på. Disse standarder forventes at være endeligt vedtaget af EU-Kommissionen i foråret 2023.

De nye krav og standarder forventes at fokusere på tre hovedområder:

- Miljøforhold - Tilpasning og afbødning af klimaforandringer, ressourceforbrug, cirkulær økonomi, forurening, biodiversitet m.m.
- Sociale forhold - Lige muligheder og rettigheder, gode arbejdsforhold, menneskerettigheder m.m.
- Governance - Ledelses- og tilsynsorganer, forretningsetik, virksomhedskultur, politisk engagement, intern kontrol, systemer til risikostyring m.m.

Der er tale om en særdeles omfattende regulering. Næsten 50.000 virksomheder vil blive underlagt de nye regler i CSRD, hvilket er en langt flere end det nugældende NFRD, der alene omfatter ca. 11.700 virksomheder.

De skærpede regler om bæredygtighedsrapportering vil gælde for alle børsnoterede virksomheder samt andre virksomheder med mere end 250 ansatte, der også vil være ansvarlige for at vurdere oplysningerne for deres datterselskaber. Det forventes ligeledes, at CSRD vil påvirke virksomheder, som indgår i de omfattede virksomheders værdikæde. Derudover vil reglerne også gælde for børsnoterede SMV'er.

Kravene om bæredygtighedsrapportering får virkning fra det regnskabsår, der begynder efter, at forslaget er implementeret i medlemslandenes nationale lovgivning. Det er forventeligt, at CSRD træder i kraft den 1. januar 2024 med trinvis udvidelse af, hvilke virksomheder der bliver omfattet.

- Den 1. januar 2024 og med rapportering fra 2025: Virksomheder af interesse for offentligheden med over 500 medarbejdere, der allerede er omfattet af NFRD. Det vil navnlig dreje sig om børsnoterede selskaber, forsikringselskaber og banker.
- Den 1. januar 2025 og med rapportering fra 2026: Øvrige store virksomheder med mere end 250 medarbejdere og/eller 40 mio. euro i nettoomsætning og/eller 20 mio. euro i balancesum. Disse virksomheder er ikke på nuværende tidspunkt omfattet af NFRD.
- Den 1. januar 2026 og med rapportering fra 2017: Børsnoterede SMV'er, små og ikke-komplekse kreditinstitutter og captive forsikringselskaber.

Det endelige direktiv vil blive offentliggjort og træde i kraft hurtigst mulig herefter. De nye krav til bæredygtighedsrapportering i CSRD vil efterfølgende blive implementeret i dansk ret, forventeligt ved en opdatering af de allerede eksisterende regler (NFRD) i årsregnskabsloven. Som følge af, at ESG og de skærpede krav i CSRD er på vej ind i virksomhedernes årlige rapporteringsproces, vil dette øge mængden af data, der skal indsamles, ligesom



virksomheden skal allokere flere ressourcer i form af tid, personale og økonomi til rapporteringsprocessen. Status quo for virksomheders årlige rapportering er ude, og CSRD har for alvor sat skub i virksomhedernes medansvar for en mere bæredygtig verden i bred forstand.

Virksomheder bør i første omgang taget stilling til, om de er direkte omfattet af de nye krav i CSRD. Fordi CSRD kan få betydning for både de direkte omfattede virksomheder, men også disses datterselskaber samt andre virksomheder i de direkte de omfattede virksomheders værdikæde, er det væsentligt at forhold sig til, om jeres virksomhed er indirekte omfattet af kravene i CSRD og eventuelle øvrige ESG krav.

Omfattede virksomheder bør afdække om virksomheden allerede lever helt eller delvist op til kravene i CSRD eller om der skal implementeres en helt ny strategi for indsamling og rapportering af ESG-data. Virksomhederne skal have fokus på at minimere risici og undgå beskyldninger om colourwashing, der dækker over en række forhold for "corporate wrongdoing" i relation til samfundsansvar, bæredygtighed og god selskabsledelse, de såkaldte ESG-data (Environmental, Social and Governance).

CSRD - ligesom EU's taksonomi-forordning - er oprøvet land og et eksempel på, at der skal asfalteres mens bilen kører. Én ting er sikker: De virksomheder, der ikke tager øvelsen alvorligt, sætter ressourcer af, prioriterer og sanktionerer fra højeste niveau, bliver tabere i den store

bæredygtigheds-tombola. Virksomheders bæredygtighedsprofil - i bred forstand - bliver afgørende for de respektive virksomheders overlevelse, finansiering mv. Grønt er det nye sort.

### Perspektivering

På sigt forventes det, at EU-Kommissionen vedtager direktiv om bæredygtig due diligence, der vil pålægge virksomhederne at undersøge egen virksomhed, samarbejdspartnere, værdikæde m.m., ift. miljøhensyn, menneskerettigheder og ansvarlig selskabsledelse i virksomhedens drift og ledelse.

EU-kravene har til formål at understøtte en hurtigere bæredygtig omstilling og dreje kapital i retning af bæredygtige investeringer. Kravene sikrer en transparens for omverdenen, men vil formentlig også i høj grad fungere som en øjenåbner for de rapporterende virksomheder - for hvor grønne og bæredygtige er de egentlig, når alt kommer til alt.

Bæredygtighedstiltag og rapporteringskravene vil medføre en betydelig arbejdsbyrde, da rapporteringen ikke kun omfatter eksisterende forhold, men også stiller krav om en beskrivelse af virksomhedens fortsatte udvikling mod øget bæredygtighed. Netop derfor er det også særlig vigtigt, at virksomhederne får styr på deres ESG-politikker og principper, og at bæredygtighedstiltag og rapporteringskrav bliver forankret i virksomhedens strategi og på højeste ledelsesniveau. Ressourcer og tid til området skal prioriteres.





## Nyt EU-direktiv kommer til at give nye opgaver til de interne revisorer



*Birgitte Mogensen fra board management & formand for FSR – danske revisorers udvalg for samfundsansvar & bæredygtighed*

### Indledning

Det nye direktiv hedder CSRD direktivet (Corporate Sustainability Reporting Directive). Det implementeres med en række konkrete rapporteringsstandarder (ESRS), og det vil ændre virksomhedernes bæredygtighedsrapportering fra en beskrivende redegørelse til et regnskab for virksomhedens bæredygtighedsresultater.

Bæredygtighedsrapporteringen skal indgå som en del af årsrapporten og underkastes revision; i første omgang med en ekstern revisorerklæring med begrænset sikkerhed (review erklæring).

### Hvem omfattes og hvornår

Direktivet erstatter EU's ikke-finansielle rapporteringsdirektiv (NFRD), som er indarbejdet i årsregnskabslovens § 99a.

Lovforslaget fra den danske regering er endnu ikke fremlagt, men ifølge det nye direktiv vil virksomheder i regnskabsklasse store C og D blive omfattet. Følger det danske lovforslag direktivet, omfattes de samme regnskabsklasser som de i dag gældende efter årsregnskabsloven § 99a.

Hvis den danske implementering følger direktivet direkte, vil de nye rapporteringskrav have virkning for regnskabsår, der begynder den 1. januar eller senere, jf. tidsplanen i **Tabel 1** nederst på siden.

Der er samme indfasning i 2024-2026 for virksomheder uden for EU med aktier/værdipapirer noteret til handel i EU.

For virksomheder i den finansielle sektor er der ligeledes særlige ikrafttrædelsesregler.

En række oplysninger om bæredygtighed skal endvidere gives af virksomheder uden for EU, der omsætter for mere end 150 millioner EUR i EU to år i træk. Rapporteringspligten pålægges sådanne virksomheders dattervirksomheder eller filialer i EU. Fokus for disse virksomheder er oplysninger om deres påvirkninger på miljø og sociale forhold, klimamålsætninger med videre, som konkret vil blive fastlagt i en særlig EU-standard.

Endelig er en frivillig standard rettet mod SMV segmentet under udvikling; en standard som alene er tænkt anvendt efter et markedsbehov.

### Samspelet til Taksoniforordningen

Med CSRD udvides antallet af virksomheder, der skal give taksonomioplysninger, idet EU ønsker samme anvendelsesområde for taksoniforordningen og CSRD. Dette opnås helt enkelt ved at lade taksoniforordningen henviser til regnskabsdirektivets artikel 19a og 29a, der oprindeligt kom ind i regnskabsdirektivet i 2014 ved NFRD og nu ændres ved CSRD.

EU's taksoniforordning har til formål at fremme bæredygtige investeringer, hvor virksomheder skal oplyse KPI'er for bæredygtig omsætning, investeringer og visse driftsomkostninger efter Taksoniforordningens klassifikationssystem.

Virksomheders bæredygtighed vurderes i dette system ud fra en række tekniske kriterier, som EU har fastlagt og løbende justerer.

**Tabel 1. Tidsplan for dansk implementering af CSRD**

1.1.2024	Børsnoterede virksomheder og statslige aktieselskaber (regnskabsklasse D), som er store efter grænserne for klasse C-stor og i gennemsnit for året havde over 500 medarbejdere. For modervirksomheder anvendes grænserne på koncernen.
1.1.2025	Alle andre store virksomheder, børsnoterede som ikke-børsnoterede, efter grænserne for klasse C-stor. For modervirksomheder anvendes grænserne på koncernen.
1.1.2026	Små og mellemstore børsnoterede virksomheder (regnskabsklasse D) efter størrelsesgrænserne for klasse B og klasse C-mellem. Disse virksomheder har dog i to år mulighed for at "springe over" med en kort forklaring i ledelsesberetningen om, hvorfor denne mulighed udnyttes.  Små og mellemstore børsnoterede modervirksomheder omfattes ikke (direkte) af kravet om at rapportere for hele koncernen.
1.1.2028	Tredjelande-virksomheder med væsentlige aktiviteter i EU. Rapporten skal offentliggøres senest 12 måneder efter balancedagen.

Forordningen gælder allerede for store børsnoterede virksomheder med mere end 500 medarbejdere.

### Standardiseringen

Formålet med CSRD er, at skabe et grundlag for bedre at kunne sammenligne virksomheders arbejder og resultater på bæredygtighedsområdet. Derfor implementeres der i tilknytning til direktivet en række standarder, der får retsgyldighed som delegerede retsakter og dermed forordningsstatus.

De første 12 standarder foreligger i udkast med en dato for endelig godkendelse der fra Kommissionen er udmeldt som senest 30. juni 2023.

De første 12 standarder vil være gældende for alle omfattende virksomheder; og i tillæg dertil kommer der en række sektorspecifikke standarder de kommende år.

### 2 generelle standarder

2 standarder er generelle med fokus på (i) de grundlæggende principper for rapportering om bæredygtighed og på (ii) rapporteringskrav til indsigt i hvem er virksomheden, dens forretningsmodel og værdikæde, strategi, organisering, proces og handlinger for vurdering af hvad der er væsentligt i et dobbelt væsentlighedsperspektiv samt risici & forretningsmuligheder.

Det dobbelte væsentlighedsperspektiv betyder

- (i) at en virksomhed skal vurdere dets påvirkninger på miljø/klima og på mennesker, herunder potentielle væsentlige påvirkninger i tidshorisonter – som i standardiseringen er opdelt i tre horisonter: på kort sigt (næste år), mellemlang sigt (2-5 år) og lang sigt (> 5 år) og
- (ii) omvendt også vurdere hvilke påvirkninger som vil kunne få en effekt på virksomhedens finansielle udvikling, herunder i cash flow, som ikke er indregnet i det finansielle regnskab.

**Figur 1. Standarder**

CROSS-CUTTING STANDARDS				
ESRS 1 General Principles		ESRS 2 General Requirements		
ENVIRONMENT				
ESRS E1 Climate change	ESRS E2 Pollution	ESRS E3 Water and marine resources	ESRS E4 Biodiversity and ecosystems	ESRS E5 Resource use and circular economy
SOCIAL				
ESRS S1 Own workforce	ESRS S2 Workers in the value chain	ESRS S3 Affected communities	ESRS S4 Consumers and end-users	
GOVERNANCE				
ESRS G1 Business Conduct				

Virksomheden skal endvidere tage stilling til og beskrive de risici, der er forbundet med de identificerede påvirkninger samt de muligheder, der kan udspringe i et forretnings- henholdsvis ansvarlighedsperspektiv.

CSRD præciserer, at oplysningerne – under iagttagelse af væsentlighed - skal gives om den rapporterende enheds egen drift og værdikæde, inklusive dens produkter og tjenesteydelser, dens forretningsforbindelser og leverandørkæde.

Det betyder, at der kommer et betydelig større samarbejde fremover - mellem blandt andet kunder og leverandører - om udveksling af data mv.

### 10 emne standarder

10 standarder er emne-standarder og grupperes i en ESG struktur - se **Figur 1** nederst på siden.

5 E (Environment) standarder er relateret til klima, forurening, vand, biodiversitet og forbrug.

4 S (Social) standarder favner egne medarbejdere, medarbejdere i virksomhedens værdikæde, mennesker i lokalsamfundet omkring virksomheden og forbrugere af virksomhedens produkter mv.

1 G (Governance) standard handler om ansvarlighed i forretningsførelse og herunder etiske & moralske forhold.

Under hver emnestandard er rapporteringsstrukturen bygget op omkring virksomhedens politikker for emnet, de tilhørende aktiviteter og væsentlige ressourcer og med særlig fokus på hvilke mål og måltal (mål med et årstal) som virksomheden har sat op med tilhørende milepæle.

Eksempelvis siger standarderne, at en baseline skal fastlægges på grundlag af et gennemsnit af de sidste tre års data forud for en måltals periode; svarende til et gennemsnit af data for perioden 2022-2024 for et måltal i 2030 der skal opnås hen over perioden 2025-2030.

Det er her det kvantitative får en stor rolle – og som gør rapporteringen til mere end et regnskab.

Med en vis variabilitet mellem de enkelte emne-standarder er kravet, at virksomheden opsætter konkrete kvantitative mål baseret på en baseline med basisår, og hvert år rapporteres der på fremdriften med data.

Bæredygtighedsrapporteringen bliver således både en rapport med historiske data og med fremadrettede "budget-data"

Der er i både CSRD og i standarderne krav om, at data lever op til de samme kvalitetskriterier som finansielle data, herunder særligt at de skal være reviderbare.

En del data vil skulle indhentes i virksomhedens værdikæde og det bliver en omfangsrig dataindsamling. Derfor lægger CSRD op til, at der bliver givet en tre års periode, når direktivet træder i kraft, til at virksomheden, hvis den

ikke har de nødvendige data, kan beskrive, dels hvorfor informationerne ikke kunne tilvejebringes, dels planerne for, hvordan virksomheden fremadrettet vil få informationerne indsamlet.

## Revisorerklæring

Kravet om revisorerklæring med begrænset sikkerhed bliver gældende samtidig med rapporteringskravene, det vil sige med indfasning over 2024-2028.

Med CSRD får Kommissionen mandat til at udstede revisionsstandarder som delegerede retsakter, der skal sikre en "ensartet praksis og høj kvalitet for erklæringer på bæredygtighedsrapporter på tværs af EU".

Fristerne for Kommissionens udstedelse af revisionsstandarder er følgende:

Indtil Kommissionen eventuelt udsteder delegerede retsakter med EU's egne revisionsstandarder for bæredygtighedsrapportering, kan medlemslandene selv anvise andre revisionsstandarder.

Danske virksomheder, som i dag vælger at få en revisor-

Oktober 2026	En delegeret retsakt med EU's revisionsstandard for en erklæring med begrænset sikkerhed.
Oktober 2028	<p>En delegeret retsakt med EU's revisionsstandard for en erklæring med høj grad af sikkerhed.</p> <p>Forud for denne dato skal Kommissionen foretage en vurdering af, om en erklæring med høj grad af sikkerhed er mulig for virksomheder og revisorer.</p> <p>Resultatet af vurderingen vil være afgørende for, hvornår der skal afgives erklæring med høj grad af sikkerhed på bæredygtighedsrapporten efter denne revisionsstandard.</p>

erklæring på deres bæredygtighedsrapportering, får typisk en erklæring med begrænset sikkerhed efter ISAE 3000.

Det må formodes, at det fortsat i Danmark bliver ISAE 3000, som vil være den gældende revisionsstandard de kommende år indtil som minimum 2026.

Som noget nyt udvider CSRD medlemslandenes muligheder for at tillade andre udbydere af erklæringer på bæredygtighedsrapportering end revisorer.

Hvorledes regelsættet vil blive udmøntet i Danmark er endnu ikke kendt, men da en række data og oplysninger i bæredygtighedsrapporteringen vil være af monetære størrelser, og idet rapporteringen er en delmængde af årsrapporten, må det formodes, at virksomheder vælger den finansielle revisor som bæredygtighedsrevisor.

Det betyder også, at i de virksomheder hvor den finansielle revision sker i et samarbejde mellem den interne og eksterne revision, vil dette samarbejde naturligt og omkostningseffektivt blive udvidet til også at omfatte erklæringsarbejdet på bæredygtighedsrapporteringen.

Derfor får interne revisorer snart nye arbejdsopgaver.

## Hvad er CSRD?

CSRD står for *Corporate Sustainability Reporting Directive* og er et nyt EU-direktiv, der ændrer og skærper kravene til virksomheders bæredygtighedsrapportering.

Formålet med EU's nye tiltag er at ensrette rapporteringen og øge gennemsigtigheden på bæredygtighedsområdet, så både investorer, leverandører og kunder – og især de finansielle beslutningstagere rundt om en virksomhed – lettere kan afkode en organisations bæredygtige indsats.

Ambitionen med CSRD er, at bæredygtighedsrapportering får samme kvalitet og brugsværdi som den finansielle rapportering. CSRD er en delmængde af EU's Green Deal og dermed et element i den politiske agenda om en bæredygtig samfundsudvikling, hvor "penge flyder derhen, hvor man får mest bæredygtighed for dem".

I første omgang udmøntes direktivet via 12 standarder, der som delegerede retsakter sikrer en helt ens implementering i alle EU-lande.

Senere kommer en række sektorstandarder og en frivillig standard for SMV-segmentet.

## Nye medlemmer

Nye medlemmer i IIA fra 5.12.2022—11.04.2023

### **A.P. Møller-Maersk**

Shelli Wilder

### **Danske Bank**

Uno Hansen  
Stina Kjellström  
Paul Schade  
Jesper Vittrup Kvist Schultz

### **David Westh Gøling Business Consulting**

David Westh Gøling

### **Deloitte**

Betina Doktor

### **Energinet**

Henrik Gertz  
Jonas Kildegaard  
Camilla Dalgaard Pedersen

### **EY**

Krishna Chaithanya Muralidharan  
David Bonde-Jørgensen

### **Forsvarsministeriets Interne Revision**

Sulaiman Babakerkhel  
Peter Geert Pedersen  
Kenneth Kock Pedersen

### **JN Data**

Denice Ditlev Sjöbeck

### **KPMG**

Jette Kjær Bach

### **Københavns Kommune**

Nicholai Mandrup

### **Lån & Spar**

Stine B. Mørck

### **Novo Nordisk**

Vibeke Bruun Haurum  
Anders Smith Knudsen  
Jacob Andersen

### **PenSam**

Jonas Wøldike

### **Roskilde Kommune**

Morten Richter Heller

### **Sampension**

Rasmus Mørkenborg

### **Skatteministeriet**

Malene Sau Lan Leung  
Anne Hauberg Rønnebek

## **Spar Nord**

Thomas Olesen

## 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.

### **Kommende kurser mv.**

28.04.2023: Offentlig sektordag  
02.05.2023: Kursus for forsikringsrevisorer  
31.05.2023 - 1.6.2023: IIA Årsmøde 2023  
Juni/2023: Mød en Intern Revision  
31.08.2023 - 1.9.2023: Sikkerhed og revision  
September/2023: Mød en Intern Revision  
November/2023: Mød en Intern Revision



## ”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, CIA, Nordea GIA - Nordea Finance  
☎ 31 18 38 01 ✉ [heino.hansen@nordea.com](mailto:heino.hansen@nordea.com)

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)

#### 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@dankebank.dk](mailto:clli@dankebank.dk)

#### Revisionschef

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

#### CIA, CISA

Birgitte Rousing Svenningsen  
☎ 30 65 41 30 ✉ [birgitte.rousing@svenningsen.eu](mailto:birgitte.rousing@svenningsen.eu)

#### Strategisk Partner, CIA

Tobias Zorde  
Nordea  
☎ 21 18 54 97 ✉ [tobias.zorde@nordea.com](mailto:tobias.zorde@nordea.com)