

# INFO

Foreningen af Interne Revisorer

Nummer 86 | April 2024 | 29. årgang

## Minitema: Global Internal Audit Standards

### Digitalisering og AI

Case studie om intern revisions funktion i den digitale økonomi

### Finanstilsynets aktuelle fokus

Få et indblik i de områder hos kreditinstitutter og pensionselskaber, som Finanstilsynet aktuelt har særligt fokus på



## INFOs redaktion

### Ansvarshavende redaktør

CIA, CISA  
Birgitte Rousing Svenningsen  
BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab  
☎ 30 65 41 30 ✉ [bisve@bdo.dk](mailto:bisve@bdo.dk)

### Øvrig redaktion

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

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)

Director  
Martin Tripax  
Deloitte  
☎ 91 56 93 90 ✉ [mtripax@deloitte.dk](mailto:mtripax@deloitte.dk)

### Næste nummer

INFO 87 udkommer i september 2024.  
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

ChatGPT

## 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 .....	4
The Certified Internal Auditor (CIA) is changing .....	5
An Auditing Triumph: A Conversation with Our Newly Certified Internal Auditor .....	7
Financial Service Auditor (FSA) Certificate .....	8
Finanstilsynets fokus er styret af risikobilledet .....	10

### Minitema: Global Internal Audit Standards

De nye IIA revisionsstandarder er offentliggjort – Hvad er status og de næste tiltag? .....	14
Standarder for ledelse og styring af en intern revisionsafdeling – et vigtigt værktøj for alle revisionschefer .....	16
The Standards at Work .....	22

Intern revisions funktion i den digitale økonomi .....	28
Nye medlemmer .....	34
Bagsmækken .....	35



## 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



*Kristian Ehrenreich Hansen, Bestyrelsesmedlem IIA, Deloitte, statsautoriseret revisor, certificeret af Finanstilsynet*

Kære læsere,

Det er mig en stor glæde at introducere denne udgave af INFO og håber i finder emnerne i dette nummer nyttige.

Som ekstern revisor har jeg ofte fornøjelsen af at observere den værdifulde indsats, intern revision yder i en organisation og ved hvor stor en forskel det gør, når en virksomhed har en intern revision – både i forhold til at sikre "orden i penalt huset", men også værdiskabelsen i forhold til at sikre, at virksomhederne når deres mål. Derudover ser jeg også intern revision gør brug af netværksmøder, uddannelsestilbud, IIA-arrangementer, outsourcing, INFO, mv. netop til at opnå ny viden om regulering og best practise som intern revision kan bidrage med til organisationen.

### De nye globale IIA-standarder

Som revisor med primært fokus på finansiel revision, arbejder jeg under de internationale revisionsstandarder (ISA'erne). Alt hvad jeg som ekstern revisor erklærer mig på, er med henvisning til, at det udførte arbejde er i overensstemmelse med ISA'erne. Det giver rigtig god mening, da de sikrer ensartet høj kvalitet og er offentligt anerkendt. IIA revisionsstandarder danner tilsvarende et fundament for vores arbejde som interne revisorer, men har måske ikke alle steder været anvendt direkte som rammeværktøj i den interne revision. I en tid, hvor intern revision drøftes i relation til revisionsbekendtgørelsen for finansielle virksomheder, og fokus i højere grad flyttes til operationel revision, giver opdateringen af de globale IIA-standarder mulighed for at sikre, at ens interne revision arbejder i overensstemmelse med IIA revisionsstandarderne.

Som ekstern revisor ved jeg fra arbejdet med ISA'erne, at det er tidskrævende at sikre overholdelse heraf samt løbende implementering af ændringer. Større revisionshuse har ofte en faglig afdeling som netop følger udviklingen, sikrer overholdelse samt løbende implementerer ændringerne. De fleste interne revisioner i Danmark har ikke en faglig afdeling som løbende overvåger udviklingen i de globale IIA-standarder. Vi ser derfor også positivt på, at der med de nye IIA-standarder introduceres værktøjer som kan hjælpe med implementeringen.

I bestyrelsen vil vi ligeledes følge med i udviklingen af standarderne og vil løbende informere om status på udgivelsen af standarderne og indholdet heraf. I dette nummer af INFO vil Birgitte Rousing Svenningsen blandt andet give en status på udgivelsen af standarderne og nogle vigtige budskaber.

Vi har i dette nummer af INFO ligeledes valgt at medtage ét af de 5 "domains" i de nye opdaterede IIA-standarder, som omhandler ledelse og styring af en intern revisionsafdeling. Dette "domain" introducerer blandt andet krav til funktionsbeskrivelsen som skal forenes med nuværende regler samt at revisionschefen skal udstyre revisionsudvalget med tilstrækkelig information og grundlag for fastlæggelsen af intern revisions mandat, mv.

### Digitale aktiver (data)

Den digitale økonomi bringer både muligheder og udfordringer med sig. Teknologiske fremskridt som kunstig intelligens, blockchain og cloud computing transformerer måden, virksomheder driver forretning på. I denne udvikling opstår der også nye og/eller forhøjet risici. Én af de risici er manglende beskyttelse af de digitale aktiver (data). Rolf Elm-Larsen vil i dette nummer sætte fokus på den digitale økonomis nye aktiver, regulering og intern revisions mulige rolle.

### Finanstilsynets risikobillede

Finanstilsynets fokus er styret af det aktuelle risikobillede, og det er afgørende for os som interne revisorer at være på forkant med denne udvikling. I dette nummer sætter vi fokus på nogle af de aktuelle emner, herunder nedskrivninger, bevillingsgrundlag og obligationer til amortiseret kostpris hos kreditinstitutter samt robusthed og ordentlighed på pensionsområdet. Som interne revisorer kan vi være værdiskabende ved at sikre og hjælpe virksomhederne med også at være på forkant med Finanstilsynets aktuelle risikobillede.

Sidst vil jeg gerne gøre reklame for IIA Årsmødet 2024 som i år afholdes på Comwell Copenhagen Portside den 11.-12. juni 2024. Dette er en oplagt mulighed for netværk og faglig sparring – måske om emnerne i dette nummer af INFO. Jeg glæder mig til at se dig!

Rigtig god læselyst!

## **INFO-redaktion – hvervning**

***Hvorfor være medlem af  
redaktionen?***



Fra tid til anden sidder du formentlig med faglige spørgsmål om f.eks. nye lovkrav, trends eller ændringer i praksis, som kan være komplekst at tilgå i en travl hverdag. Som en del af redaktionen vil du få mulighed for at få svar på din nysgerrighed, og du er formentlig ikke den eneste interne revisor, som sidder med de spørgsmål.

### ***Hvad kræver det?***

Redaktionen drøfter, hvilke emner som kan være interessante for vores profession, og forsøger herefter at finde relevante forfattere til at skrive artikler. Det er ikke tanken, at redaktionsmedlemmer skal skrive artikler til bladet.

Redaktionsmøder finder sted 3 gange om året og er af typisk 2 timers varighed. Der kræves ikke fysisk tilstedeværelse. Endvidere afholdes statusmøder 3 gange om året af 30-60 min. varighed.

Kom og vær med til at vi som forening fortsat fremover kan udgive vores medlemsblad INFO til gavn for alle dine kollegaer i branchen.



## The Certified Internal Auditor (CIA) is changing



Heino Hansen, GIA, Nordea

### Introduction

As a consequence of the newly published set of IIA standards, the IIA Certification, "Certified Internal Auditor" (CIA) is undergoing changes regarding the CIA exam syllabus, to be aligned with new revised standards, followed by a changes to the CIA exams available in 2025.

So, if you are currently enrolled in the CIA program, or plan to go for enrolling and joining the more than 185,000 CIAs in 170+ countries awarded the three letter designation, this article will provide you with the highlights from the ongoing development of certification, as they are published within theiia.org at the end of March 2024.

### What is changing?

The topic areas on each CIA exam syllabus will be updated to:

- Bring the exams up to date with the current global practice of internal auditing
- Create greater alignment between the CIA syllabi and The IIA's new Global Internal Standards
- Minimize duplication and overlap among the three exam parts
- Clarify the knowledge, skills, and abilities that exam candidates must possess in order to pass the exam.

**The new syllabi will be published no later than May 2024.**

### What is not changing?

- The CIA Certification is, according to IIA, not changing in regards to program eligibility requirements, so the requirements will stay the same before and after the publish of the new syllabi.
- The number of parts in the certification program and number of exam questions in each of the three sections, so the extend and nature of the program and exams will also stay the same, the same will the costs related to the certification:

- Part 1 - 125 questions, 2,5 hours (150 minutes)
- Part 2 - 100 questions, 2 hours (120 minutes)
- Part 3 - 100 questions, 2 hours (120 minutes)

- When enrolled on the CIA program, it runs for 3 years where you have the opportunity to pass the three parts of the CIA program you are enrolled in.

### If you are enrolled and have started your journey towards becoming CIA, what then?

- CIA exams passed/completed are retained. But, in case that your CIA program expires (after three years) you will only be able to retake you exams subject to the new syllabi.
- CIA candidates will be able to register and sit for the current exams until the revised exams are available in May 2025 (in English only).
- When the new exams are released in May 2025, the current exams will be retired and therefore not available for registration.
- Regarding your CIA study/learning system, ensure to request information on the schedule for providing you with the updated version, aligned to the new syllabi (published no later than May 2024), for you to prepare for your remaining CIA part exams, if you will register for these after May 2025 (where the current exams are retired).
- Remember when you are enrolled in the CIA program, you have the CCMS account help/ticket system available if you have questions related to current and/or coming program details.

### If not enrolled today, would it be better to wait until the new syllabus in May 2024? or new exams in May 2025?

This is, of course, fully up to your own discretion, but when the May 2024 release of the new syllabus has happened, you are provided with the opportunity to compare and assess. My personal opinion is still that you can't start your journey towards becoming CIA to early if you feel the motivation which is the key to get you to this key milestone in you professional development.



# 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 2025. De nærmere ansøgningsbetingelser fremgår af foreningens hjemmeside [www.iia.dk](http://www.iia.dk).

Prisoverrækkelsen vil ske på IIA's årsmøde i maj/juni 2025. Bedømmelsesudvalget består af Kim Klarskov Jeppesen (CBS) og Birgitte Rousing Svenningsen (BDO).

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.



## An Auditing Triumph: A Conversation with Our Newly Certified Internal Auditor



*Michal Wolowicz, Auditor, Group Internal Audit, Danske Bank*

We are thrilled to bring to you an inspiring conversation with one of our colleagues who recently achieved the prestigious Certified Internal Auditor (CIA) designation from the Institute of Internal Auditors (IIA). This significant accomplishment, reached within a year, is a testament to our colleague's dedication, hard work, and strategic approach.

### **Q: Can you briefly describe your journey towards achieving the CIA designation?**

"I undertook a balanced approach, leveraging my two-year experience in Group Internal Audit and supplementing it with the comprehensive learning system offered by IIA. The blend of practical experience and theoretical learning allowed me to gain a deeper understanding of various auditing techniques."

### **Q: How did this CIA journey impact your professional development?**

"The journey was transformational. It helped me expand my auditing knowledge, sparking fresh ideas which I could bring to my work. The process of preparing for and passing all three exams also significantly boosted my confidence in the auditing field."

### **Q: Could you share some tips with those considering pursuing the CIA certification?**

"Absolutely. Here are three key tips based on my experience:

**Leverage your audit experience:** Practical work experience in auditing will make the learning process and exams considerably easier. Theoretical concepts become more digestible when you can relate them to real-life scenarios.

**Use the official learning system:** The IIA's learning system is an invaluable resource. The structure of its mock exams mirrors the official exams, providing a realistic practice ground and enhancing exam preparedness.

**Optimize your home office for exams:** If possible, turn

your home office into an exam room. This eliminates the stress of reaching an exam center on time and provides a familiar and comfortable environment."

**Take the exam in your work language:** If the certification exam is offered in the language you use at work, consider taking it in that language. It can help you better understand the questions and apply the concepts in your daily work."

### **Q: How does this achievement reflect on your future professional endeavors?**

"Becoming a CIA is a rigorous but rewarding journey. It's not just about the designation, but the wealth of knowledge and confidence it brings. This milestone serves as a springboard into future auditing endeavors. I'm more equipped to face complex auditing challenges and contribute more significantly to our organization."

### **Q: What message would you like to share with your colleagues?**

"Every milestone reached is a launching point into the next endeavor. So, let's keep striving for excellence, expanding our knowledge, and pushing our professional boundaries. Here's to our collective growth and success in the auditing world!"

This conversation echoes the importance of continuous learning and growth in our field. We are immensely proud of this achievement and believe it serves as a beacon of inspiration for others in our organization. Let's continue to strive for excellence in our auditing practices and celebrate each other's successes along the way.



## Financial Service Auditor (FSA) Certificate



Henning Jørgensen, Internal Audit, Tryg

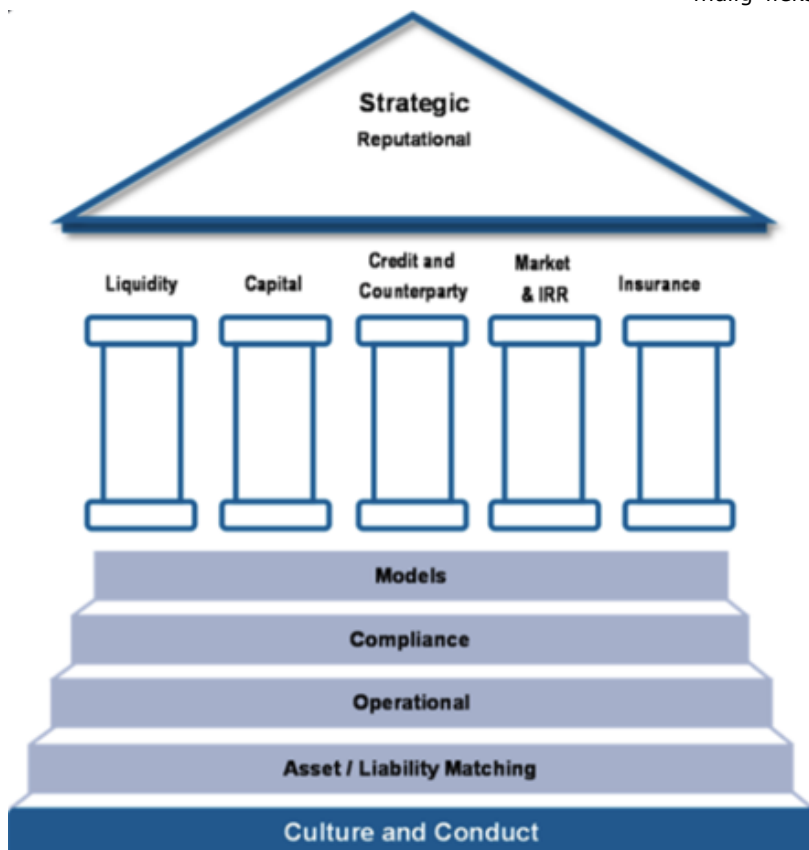
### Indledning

Her et lille reklameindslag for IIA's Certificate programmer. De udbydes af vores Internationale forening IIA (Certificates (theiia.org)).

Certificate programmerne er et forholdsvis nyt initiativ fra IIA International. De er designet til at være

- meget tilgængelige via e-learning,
- fleksible da der ikke er løbende undervisning, og det kan nemt passes ind i arbejds-, familie- og privatliv
- deltagelse er uafhængig af erfaring eller titel.

Figur 1: The IIA's Financial Services Risk Framework



Programmerne er forholdsvis billige, der optjenes CPE point, og du modtager ligeledes et badge til eksempelvis LinkedIn eller dit CV.

Jeg har taget Financial Service Auditor – Certificate. Modulerne har været meget interessante at følge, og jeg har kunne tage læringen med i mit arbejde med det samme.

Et område, som jeg personligt har fundet særligt interessant, er "Auditing Culture and Conduct", der er grundlaget for et godt kontrolmiljø jf. IIA's Financial Services Risk Framework, som illustreret i **Figur 1** nederst på siden.

Modulet satte vigtigheden af virksomhedens ledelseskultur i et nyt perspektiv, og modulet gav mig en indsigt i, at flere af de udfordringer, vi slås med i vores revisioner, måske bunder i manglende kontrolkultur, og måden den udleveres på i virksomhederne. Det kan være vi rammes af en nordisk ledelseskultur.

Vedrørende emnet findes der også en god Practice Guide på IIA's hjemmeside (Auditing Conduct Risk (theiia.org)), som jeg vil anbefale andre at læse. Generelt har IIA en række anbefalelsesværdige practice guides på hjemmesiden, og de giver ny indsigt baseret på flere dygtige kollegaers input.

Der er for Certificate programmerne fysiske undervisningsforløb i USA, hvis det passer bedre til ens ønsker. Jeg valgte dog metoden med e-learning for at opnå størst mulig fleksibilitet, fornuftig pris og med tanke på CO2-regnskabet og miljøet.

Programmerne findes inden for mange områder, herunder Cybersecurity, Financial Services, Data Literacy (A journey to Data analytics), ESG, Fraud, COSO (både Risk og Control) samt Generelle IT-kontroller.

Jeg kan kun anbefale at kikke på disse Certificate programmer, efter jeg selv har været gennem forløbet med det ene program. Jeg tænker, at ESG er super relevant for de personer, der gerne vil vide mere om dette højaktuelle område, men de øvrige programmer lyder også relevante og spændende.

Programmerne afløser nogle af de tidligere certificeringer, eksempelvis den certificering jeg havde øje for - Financial Service Auditor.

Et Certificate adskiller fra en Certificering ved, at det ikke er nødvendigt at tage til et eksamenssted for at tage prøven, men kan tages fra egen computer, når det passer ind i ens hverdag. Det og at der ikke er krav om uddannelsesniveau, tror jeg gør, at det ikke kvalificerer sig som en Certificering. Jeg synes ikke det gør noget, da disse Cer-



tificate programmer kan bruges til at udvide ens vidensniveau på en hurtig og meget fleksibel måde.

Jeg vil dykke lidt mere ned i Financial Service Auditor Certificate, som koster \$719 for medlemmer af IIA. En gennemførelse giver desuden 16,8 CPE point.

Det er et selvstudie og undervisningen består af 11 læringsmoduler, der skal tages inden for 180 dage og er inden for relevante og væsentlige områder for en finansiel virksomhed.

De 11 moduler er bygget op i en læringsportal i et PowerPoint format med læsning af relevant materiale og spørgsmål undervejs. Det giver et dejligt afvekslende flow i indlæringen. Hvert modul afsluttes med en lille prøve på 20-30 spørgsmål, hvor det er muligt at bruge noter og det er også muligt at få en pdf-udskrift af undervisningsmaterialet til brug for besvarelse af spørgsmålene. For at gå videre med næste modul skal de enkelte moduler bestås med en score på 80% korrekte svar.

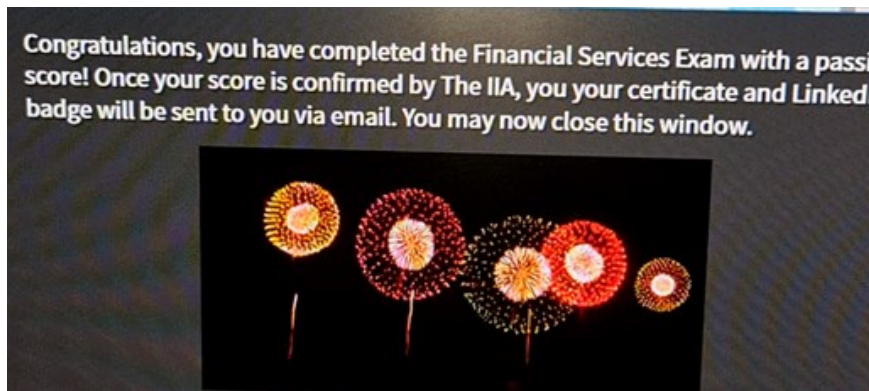
Jeg brugte november og december måned i 2022 på undervisningen. Jeg tog sidste modul før julen og troede så, jeg var færdig og havde gjort mig fortjent til mit nye Certificate.

Det viste sig dog, at der var en afsluttende test, der omfattede spørgsmål fra alle moduler og indeholdte 125 spørgsmål.

Testen er ikke tidsbegrænset, når den er gået i gang, men der er en deadline på 90 dage på at tage testen efter beståelse af sidste modul. Der er heller ikke begrænsninger i antallet af forsøg.

Januar er ikke altid fuld af ledig tid i vores branche, og derfor valgte jeg at sætte mig ned den 28. december og give det et forsøg.

Forsøget tog nogen tid og gik heldigvis godt. Jeg bestod i første forsøg og kan i dette lille forum afsløre, at eksamensfejringen er fyrværkeri på skærmen, og det var en god start på tiden op til nytårsaften.



## Finanstilsynets fokus er styret af risikobilledet

Af Niklas Brønager, Chefkonsulent, Økonomisk Sekretariat, Finanstilsynet

### Indledning

Finanstilsynets vision er at skabe berettiget tillid til de finansielle virksomheder og det finansielle system. Finanstilsynets arbejdsområde spænder fra solvenstilsyn med kreditinstitutter over tilsyn med investeringsforeninger og pensionselskaber til forbrugerbeskyttelse. For at sikre bedst mulig indfrielse af visionen fører Finanstilsynet et risikobaseret tilsyn, og her spiller risikobilledet en vigtig rolle mht. identifikation af centrale risici. I denne artikel fremhæves et udpluk af områder hos kreditinstitutter og pensionselskaber, som Finanstilsynet aktuelt har særligt fokus på, og som interne revisorer med fordel kan være opmærksomme på.

### Kreditinstitutterne

For kreditinstitutterne er risikobilledet præget af den svækkelse af kundernes økonomi, som er sket som følge af de senere års voldsomme stigning i inflation og renter. Finanstilsynet har derfor intensiveret sit fokus på institutternes opgørelse af nedskrivninger. Tilstrækkelige nedskrivninger er en forudsætning for retvisende regnskaber og for, at indskydere, investorer og andre interessenter kan have tillid til institutterne.

### Nedskrivninger og bevillingsgrundlag

Nedskrivningsreglerne foreskriver, at institutterne skal være fremadskuende og nedskrive det forventede tab. Derfor skal institutterne i nedskrivningsberegningerne tage højde for forventede effekter af blandt andet højere

renter, faldende indtjening og faldende priser på erhvervs- og boligudlejningsejendomme. Institutterne bør identificere enkeltkunder og grupper af kunder, som er berørte af de forventede effekter, men kan via porteføljemæssige vurderinger sikre, at relevante kundegrupper flyttes fra stadie 1 til stadie 2, samt at der for andre grupper bliver konstateret objektiv indikation for kreditforringelse grundet betydelige økonomiske vanskeligheder hos kunden.

Hvad angår privatkunder, bør kreditinstitutterne blandt andet være opmærksomme på kunder, som har købt bolig til det høje prisniveau før rentestigningen, og som har finansieret købet med variabel rente og afdragsfrihed. Hvis kunden ikke ville kunne servicere sine forpligtelser ved sandsynlige rentestigninger eller ved afvikling af gælden over en typisk tidshorizont, er det tegn på, at kunden har en svag økonomi. Institutterne bør sikre, at de har procedurer til at identificere disse kunder og vurdere, om de har betydelige økonomiske vanskeligheder og dermed er omfattet af objektiv indikation for værdiforringelse. Institutterne bør også inddrage mulige effekter af den ændrede boligbeskatning og sandsynligheden for stigende arbejdsløshed.

Blandt kreditinstitutternes erhvervskunder er ejendomselskaberne særligt udfordrede i den nuværende situation. Det Systemiske Risikoråd har påpeget, at de højere renter øger finansieringsomkostningerne, og at den vige økonomiske aktivitet kan betyde lavere lejeindtægter. Konkursen blandt ejendomselskaberne, herunder blandt internationale ejendomselskaber som er aktive i Danmark, kan føre til markante fald i ejendomspriserne. Finanstilsynet har derfor fokus på, at institutterne i deres nedskrivningsberegninger på udlån til ejendomskunder ikke forudsætter salgspriser, som er højere end køberne reelt er parate til at betale. På samme vis bør institutterne tage højde for, at kunder i byggebranchen er ramt af stigende omkostninger og reduceret efterspørgsel.

Hvis institutternes metoder til opgørelse af nedskrivningerne for de enkelte kunder er utilstrækkelige, bør de



kompensere ved at tage ledelsesmæssige skøn. De ledelsesmæssige skøn kan være begrundet i, at omskiftelige eksterne forhold gør det vanskeligt at opgøre det forventede tab (kategori 1), eller i at fejl og mangler i instituttets metoder indebærer for lavt opgjort forventet tab (kategori 2).

Landbrugskunder er ét blandt flere kundesegmenter, hvor ledelsesmæssige skøn kan være relevante. Ud over rentestigningen er landbruget generelt udsat for store og pludselige omslag i såvel omkostninger og efterspørgsel, og en ekstraordinær usikkerhed i forhold til kommende klimalovgivning. Så længe usikkerheden er stor, er ledelsesmæssige skøn relevante.

### Obligationer til amortiseret kostpris

Et volatilt rentemiljø skaber også udfordringer i relation til kreditinstitutternes regnskabsmæssige behandling af obligationer. Nogle kreditinstitutter er begyndt at placere obligationer til amortiseret kostpris, hvilket er usædvanligt i en dansk kontekst. Især for fastforrentede obligationer og længereløbende rentetilpasningsobligationer kan der opstå betydelige forskelle mellem obligationernes værdi i regnskabet og den faktiske dagsværdi. Disse urealiserede tab på obligationsbeholdningen kan potentielt skabe usikkerhed om bankernes kapitalssituation. Det sås f.eks., da en række amerikanske pengeinstitutter kom i problemer i foråret 2023, blandt andet Silicon Valley Bank. Værdiansættelse af obligationer til dagsværdi sikrer, at regnskabet mere præcist afspejler obligationernes aktuelle værdi. Institutter bør, ud fra et risikohensyn, kun holde obligationer til amortiseret kostpris for at risikoafdække andre positioner, der også er værdiansat til amortiseret kostpris, f.eks. udstedte gældsinstrumenter. Det har Finanstilsynet præciseret i solvensbehovsvejledningen, der ligger på vores hjemmeside.

### Pensionsområdet

For pensionselskaberne er risikobilledet præget af, risikoen for stigende risikopræmier p.t. vurderes at være høj. En kraftig stigning i risikopræmierne vil umiddelbart medføre faldende aktivpriser og dermed tab for både pensionselskaber og kunder. For pensionselskaber, der har givet pensionsgarantier, vil faldende aktivpriser påvirke selskabernes solvens, medmindre der også er passiver, som falder tilsvarende i værdi. For pensionselskaber med ugaranterede pensioner, er det kunderne, der bærer risikoen for tab. Derfor har Finanstilsynet løbende fokus på risikostyring og solvensforhold - samt kommunikationen til kunderne i de ugaranterede produkter.

### Robusthed

Finanstilsynet følger som led i robusthedstilsynet løbende selskabernes solvensmæssige position og har fokus på, at pensionselskaberne har et tilstrækkeligt risikostyrings-setup til at håndtere de risici, som de står overfor.

En ny SUL-bekendtgørelse, der stiller krav om særskilt forvaltning af syge- og ulykkesforsikringer og livsforsikringsprodukterne, trådte i kraft 1. januar 2022. Selskaberne har fortsat underskud på SUL-forretningen. Der er derfor stadig behov for et intensiveret tilsyn på området for at sikre, at selskabernes SUL-forretning kan hvile i sig

selv. Selskaberne bør sikre sig, at risikoen i produkterne er opgjort korrekt, så hensættelserne er tilstrækkelige og de priser, som selskaberne tilbyder, kan danne udgangspunkt for en holdbar forretning. Ved opgørelsen af hensættelserne og risikostyringen er det vigtigt med fokus på inflationsniveau og -risiko.

### Ordentlighed

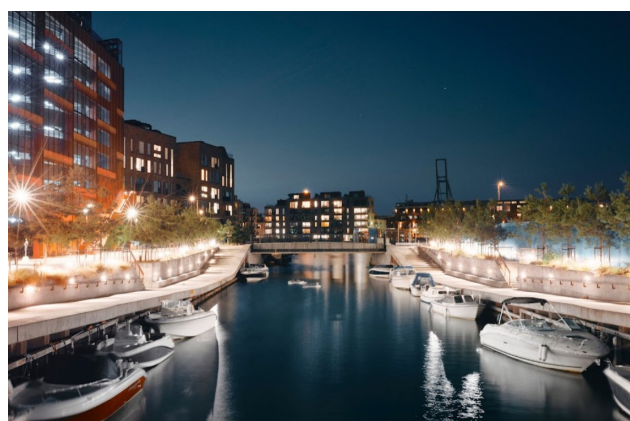
Over det seneste årti er der sket en stor forskydning fra traditionelle pensionsprodukter med garanti til produkter uden garantier på rente og levetid. Det er vigtigt, at pensionselskaberne løbende har fokus på, om de ugaranterede produkter opfylder formålet med pensionsopsparing, og at de er tilpasset de enkelte kundegrupper. Selskaberne skal sikre sig, at deres produkter er designet i forsikrings-tagernes interesse og har værdi for dem. Derudover bør selskaberne sikre sig, at produkternes egenskaber er veldefinerede, og at der sker en konsistent styring af produktet og kundernes risiko. Det skal være grundlaget for en god og tilstrækkelig kommunikation om produktet til kunderne.

Mængden af alternative investeringer i pensionselskaberne er vokset markant. Finanstilsynet vurderer, at alternative investeringers illikvide natur og ofte ganske komplekse konstruktioner stiller andre og større krav til kompetencer i organisationen i forhold til blandt andet den løbende værdiansættelse end de krav, som investeringer i traditionelle noterede aktiver gør. Risikoen for fald i aktivpriser kan ramme alternative investeringer på lige fod med noterede aktiver. Retvisende løbende værdiansættelse er forudsætningen for god risikostyring, ordentlig løbende rapportering af afkast, og for at undgå risikoen for, at der sker omfordeling mellem kunder. Derfor bør selskaberne sikre sig, at de har gode processer og metoder til at sikre en korrekt løbende værdiansættelse.





## **IIA Årsmøde 2024 11.6-12.6.2024 på Comwell Copenhagen Portside**



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





# Minitema: Global Internal Audit Standards



Et af de emner, som fylder meget i de interne revisionsafdelinger i Danmark såvel som i udlandet, er de nye Global IIA Standarder, som vores moderorganisation IIA Global offentliggjorde i januar i år. Standarderne er gældende fra januar 2025, hvilket betyder, at man – for at udgøre en professionel intern revisionsafdeling, som praktiserer efter bedste praksis – skal overholde standardernes bestemmelser fra januar 2025.

## Hvad betyder det for dig?

### Læs om:

- **Status på standarderne og de næste tiltag fra IIA Global**
- **De nye standarder for styring og ledelse af en intern revisionsafdeling**
- **Hvordan du kan benytte de nye standarder til at vise at intern revision er værdiskabende.**

## De nye IIA revisionsstandarder er offentliggjort – Hvad er status og de næste tiltag?



*Birgitte Rousing Svenningsen, bestyrelsesmedlem IIA, BDO Internal Audit Services, CIA, CISA*

### Indledning

Den 9. januar i år blev de nye IIA-standarder offentliggjort. De er gældende fra den 9. januar næste år (dvs. 2025), så vi har god tid til at lære dem at kende. Da jeg såvel i forbindelse med undervisning på CBS og BDO arbejder intensivt med standarderne, vil jeg løbende her i INFO informere om status på udgivelsen af standarderne og indholdet af standarderne.

I denne artikel har jeg valgt at skrive om:

1. Yderligere tiltag fra IIA Global
2. Vigtige elementer i indledningen til standarderne.

Herudover indeholder dette nummer af INFO en artikel, hvor jeg skriver mere detaljeret om domain III, som er en af de fem domæner i de nye standarder.

Før jeg dykker ned i ovennævnte emner, er det passende at gøre opmærksom på, at IIA Global imod min forventning har været meget lydhør over for de mange kommentarer, som man har fået til udkastet til standarderne. Der er derfor foretaget nogle få større ændringer og en del justeringer i forhold til udkastet til standarderne. Hvis du har læst udkastet til standarderne, skal du derfor være opmærksom på, at de endelige standarder afviger herfra. En af ændringerne er, at indledningen til standarderne er blevet væsentligt udbygget, hvilket jeg vil komme nærmere ind på.

Der er derfor foretaget nogle få større ændringer og en del justeringer i forhold til udkastet til standarderne. Hvis du har læst udkastet til standarderne, skal du derfor være opmærksom på, at de endelige standarder afviger herfra. En af ændringerne er, at indledningen til standarderne er blevet væsentligt udbygget, hvilket jeg vil komme nærmere ind på.

### Yderligere tiltag fra IIA Global

Vores moderorganisation IIA Global har lavet en plan for det videre forløb med standarderne. Som du kan se af nedenstående plan (downloadet januar 2024), indeholder den bl.a. uddannelsestilbud, yderligere udgivelser og bogudgivelse af standarderne.

Jeg hæfter mig især ved, at IIA Global planlægger at udgive en række værktøjer ("tools") til understøttelse af de nye standarder. På nuværende tidspunkt, har IIA Global således udgivet en to-vejs sammenligning af de tidligere og de nye standarder. Du finder sammenligningen [her](#). Vær opmærksom på, at sammenligningen er i 2 dele: Først sammenlignes de gamle standarder med de nye og herefter sammenlignes de nye standarder med de gamle. Afhængig af formålet, kan jeg derfor anbefale, at man overvejer at læse anden del af dokumentet (start side 112).

Herudover må vi forvente, at når du sidder og læser denne artikel, har IIA Global tillige udgivet:

- En skabelon til en funktionsbeskrivelse
- En skabelon til understøttelse af revisionschefens kommunikation med bestyrelsen og direktionen
- En oversigt over de vigtigste ændringer i standarderne.

Now Available	Feb 2024	Mar 2024	Q2-Q4 2024	Q1-Q2 2025
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global Internal Audit Standards™ basic PDF</li> <li>• Condensed version of the Global Internal Audit Standards</li> <li>• Report on the Standard-setting and Public Comment Processes for the Global Internal Audit Standards</li> <li>• Institute and chapter leader graphics, presentations, resources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tools: 2-Way Standards and Glossary Mapping</li> <li>• Tool: Model Internal Audit Charter</li> <li>• Webinar: What the New Standards Mean to Quality Assessments (Feb 13)</li> <li>• Updated Learning Library (2 new courses)</li> <li>• Publication: Insights to Quality</li> <li>• <i>Internal Auditor</i> magazine special issue. <a href="http://iia.mydigitalpublication.com/february-2024">iia.mydigitalpublication.com/february-2024</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tools: for CAE communication with board and senior management about Domain III.</li> <li>• Tool: Key Standards Changes Summary</li> <li>• GAM Conference pre-conference workshop (Mar 10) &amp; multiple sessions</li> <li>• Global Internal Audit Standards digitally enhanced e-book (Mar)</li> <li>• 5 updated Practice Guides</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Translated Standards (Q2)</li> <li>• Quality assessment readiness tool (Q2)</li> <li>• Topical Requirement on Cybersecurity – issued for public comment (Apr), followed by release (Q3)</li> <li>• Global Internal Audit Standards (The Redbook) hardcover book (Q3, June)</li> <li>• Quality Assessment Manual (Q3)</li> <li>• International Conference Workshop (Jul 14)</li> <li>• New GTAG &amp; Practice Guide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New Standards become effective Jan 9, 2025</li> <li>• CIA® exam: no changes before May 2025</li> <li>• Updated Internal Audit Practitioner exam: no changes before effective date.</li> <li>• New Topical Requirements – issued for public comment, followed by release</li> </ul>

Jeg forventer, at disse værktøjer vil hjælpe os alle i det videre arbejde med implementering af de nye standarder.

Endvidere skal du være opmærksom på, at IIA Global i løbet af det næste år vil udgive såkaldte "Topical Requirements". Disse er en del af standarderne og vil være obligatorisk at følge for interne revisorer på lige fod med standarderne. De kommer til at omhandle forskellige områder, hvor der løbende er stor udvikling. Formålet er at sikre høj kvalitet og ensartet intern revision af disse områder verden over. Det første område, hvor der bliver udgivet "Topical Requirements", bliver Cyber Security. Herefter forventes der tillige at blive udarbejdet "Topical Requirements" vedrørende ESG, third-party management mv. Så vi kan forvente, at der kommer retningslinjer for flere af de områder, som fylder vores hverdag som interne revisorer.

### Vigtige elementer i indledningen til standarderne

Realistisk set er det nok de færreste af os, som sætter os ned og læser standarderne fra ende til anden. Det er for den sags skyld også helt i orden, idet standarderne skal betragtes som et værktøj og derfor noget, som man slår op i. Det betyder også, at de færreste af os vil finde det interessant at læse de indledende afsnit til standarderne. Man skal dog være opmærksom på, at afsnittet "Fundamentals of the Global Internal Audit Standards" indeholder nogle forklaringer, som er vigtige for forståelsen af standarderne.

De vigtige forhold at forstå er:

Standarderne gælder for alle interne revisorer og interne revisionsafdelinger uanset størrelse, branche og kompleksitet.

Standarderne anvender ordet "must" for obligatorisk krav og "should" eller "may" for retningslinjer for bedste praksis. Hver af standarderne indeholder eksempler på, hvordan man kan implementere og dokumentere implementeringen af de enkelte standarder. Disse eksempler er ikke udtømmende, hvorfor implementeringen kan foretages på anden måde.

Det påpeges, at en intern revisionsafdeling i visse tilfælde kan være i en situation, hvor den ikke overholder standarderne til punkt og prikke på grund af afdelingens størrelse eller branche, men hvor den stadig overholder intentionen i standarden eller i det mindste ikke bryder intentionen i standarden. I sådanne tilfælde har revisionschefen ifølge standarderne pligt til at dokumentere og begrunde den manglende overholdelse. IIA Global forventer, at dette primært er et behov for mindre revisionsafdelinger og revisionsafdelinger i den offentlige sektor.

### Afslutning

Som jeg skrev i indledningen, har vi frem til 9. januar 2025 til at lære de nye standarder at kende og til at implementere dem. Det er umiddelbart god tid, men som bekendt går tiden hurtigt. Som man kan se af planen, vil IIA Global løbende udgive nye værktøjer og vejledninger. Jeg vil løbende i 2024 orientere herom i INFO, men jeg kan også anbefale, at du selv kigger på IIA Globals hjemmeside under "[Future of the IPPF Evolution](#)". Her finder du information og værktøjer til brug for implementeringen af de nye standarder.



## Standarder for ledelse og styring af en intern revisionsafdeling – et vigtigt værktøj for alle revisionschefer



Birgitte Rousing Svenningsen, bestyrelsesmedlem IIA, BDO Internal Audit Services, CIA, CISA

### Indledning

I denne artikel vil jeg redegøre nærmere for bestemmelserne i Domain III af de nye IIA-Standarder. Jeg har valgt at skrive om Domain III, fordi der er en del nyskabelse i dette Domain i forhold til de tidligere standarder. Helt overordnet omfatter Domain III tre hovedområder:

1. Godkendelse af bestyrelsen
2. Positionering af den interne revisions uafhængighed
3. Bestyrelsens overvågning af intern revision.

Jeg vil nærmere gennemgå hvert af disse områder herunder, og på baggrund af min erfaring i branchen analysere, hvilken konsekvens standarderne har for danske interne revisorer.

Overordnet set har IIA i Domain III samlet en række regler for ledelse og styring af en intern revisionsafdeling. Ideen er, at revisionschefen med disse standarder i hånden kan drøfte den interne revisionsafdelings organisering, uafhængighed og performance med revisionsudvalget og bestyrelsen. Standarderne lægger op til en drøftelse

se både med revisionsudvalget og bestyrelsen. Jeg vil dog, for at gøre det simpelt, kun skrive "revisionsudvalget" i resten af artiklen, men dermed menes en drøftelse med revisionsudvalget og en mere overordnet drøftelse med bestyrelsen om de mest væsentlige forhold. Standarderne lægger også op til en drøftelse med direktionen, blandt andet med henblik på at få direktionen til at støtte den interne revisionsafdelings virke og uafhængighed.

Standarderne i Domain III er således tiltænkt som et værktøj for revisionschefen, og det er revisionschefen, som har ansvaret for, at standarderne overholdes, men som noget nyt definerer standarderne også revisionsudvalgets og direktionens opgaver og roller. Disse er beskrevet som "væsentlige forudsætninger", altså ikke regler, idet revisionschefen ikke kan påtvinge revisionsudvalget eller direktionen at overholde dem. Disse opgaver/roller er typisk klart og kort defineret, hvorfor jeg mener, at man som revisionschef stort set en-til-en kan fremlægge dem for sit revisionsudvalg og sin direktion. Jeg anser derfor denne nyskabelse som en fordel for den enkelte revisionschef.

### Godkendelse af bestyrelsen

Det første af de 3 principper i Domain III vedrører den interne revisions mandat, funktionsbeskrivelse (dvs. "charter") samt revisionsudvalgets og direktionens understøttelse af intern revision.

### Mandat

Grundlæggende er det ikke nyt, at den intern revisions mandat skal defineres, og at det skal indgå i den interne revisionsfunktionsbeskrivelse. Alligevel er bestemmelserne i de nye standarder væsentligt forskellig fra de tidligere bestemmelser, idet der lægges vægt på, at revisionschefen skal udstyre revisionsudvalget med tilstrækkelig information og grundlag for fastlæggelsen af mandatet. Der er således lagt op til, at revisionsudvalget skal drøfte den interne revisions mandat, herunder omfanget og typerne af revisionsopgaverne. I forbindelse hermed skal revisionschefen tillige i samarbejde med de øvrige assurancefunktioner (dvs. anden linjefunktioner og ekstern revision), give revisionsudvalget et overblik over de samlede assuranceopgaver inklusiv hvilken funktion, der har ansvaret for hvilke opgaver. I de tidligere standarder var det tilstrækkeligt, at revisionsudvalget godkendte en funktionsbeskrivelse hvori den interne revisions mandat var beskrevet.

### Funktionsbeskrivelse

Såvel de nye som de gamle standarder stiller krav om, at der udarbejdes en funktionsbeskrivelse for den interne revision. Det krav kender vi i Danmark også fra Revisionsbekendtgørelsen for finansielle virksomheder og fra Komiteen for God Selskabsledelses "Vejledning om funktionsbeskrivelse for intern revision".

Den nye standard kræver, at funktionsbeskrivelsen som minimum indeholder:





- Formålet med intern revision
- Tilkendegivelse af at intern revision vil overholde standarderne
- Den interne revisions mandat, herunder omfang og typer af revisionsopgaver
- Bestyrelsens rolle i forhold til intern revision
- Forventninger til direktionens/ledelsens understøttelse af intern revision
- Organisatorisk placering og organisatorisk rapporteringslinje(r).

Disse minimumskrav afviger væsentligt fra de seks krav i Revisionsbekendtgørelsen og i nogen grad også fra kravene i de forhenværende standarder. Det må derfor forventes, at de fleste revisionsafdelinger har behov for justering af afdelingens funktionsbeskrivelse.

Ser man for eksempel på Danske Banks funktionsbeskrivelse, som er offentligt tilgængelig, og som mange af os har anvendt som inspiration til vores egen funktionsbeskrivelse, så mangler den et afsnit om forventninger til direktionens/ledelsens understøttelse af intern revision. I tillæg hertil har Danske Bank valgt at kopiere dele af den tidligere definition af intern revision, hvorfor Danske Bank eventuelt også skal være opmærksom på at opdatere denne tekst, idet definitionen på intern revision er ændret væsentligt i de nye standarder.

Ser man på Komiteen for God Selskabsledelses "Vejledning om funktionsbeskrivelse for intern revision", så mangler der ligeledes et afsnit om forventninger til direktionens/ledelsens understøttelse af interne revision. Herudover mangler der beskrivelse af bestyrelsens rolle i forhold til intern revision.

Gennemgangen af disse to eksempler viser, at de nye standarder ikke er revolutionerende i forhold til indholdet af en funktionsbeskrivelse. Det, der måske også er vigtigt at være opmærksom på, er, at IIA Global udarbejder en standard til en funktionsbeskrivelse, hvor man blandt andet kan finde inspiration til, hvordan man skal formulere forventninger til direktionen/ledelsen.

### Understøttelse af interne revision

Som noget nyt understreges det i standarderne, at revisionschefen skal sørge for, at revisionsudvalget og direktionen har og får tilstrækkelig information til, at de kan understøtte og promovere den interne revisions virke. Herunder understreges det tillige, at revisionschefen skal koordinere rapporteringen til revisionsudvalgets/bestyrelsen med direktionen.

Dette er suppleret med en beskrivelse af "væsentlige forudsætninger", hvilke vil sige en beskrivelse af, hvad der forventes af revisionsudvalget og direktionen. Forventningerne til revisionsudvalget er, at det først og fremmest arbejder aktivt for, at den interne revision kan opfylde sit formål og strategi. Der er således lagt op til, at revisionsudvalget skal tage en større rolle end tidligere, hvilket må siges at være i overensstemmelse med den generelle tendens, som pålægger bestyrelsen og revisionsudvalget flere og flere pligter.

Vedrørende direktionen foreskriver de "væsentlige forudsætninger", at direktionen understøtter den interne revisions anerkendelse i hele organisationen – der lægges altså vægt på, at "tone-from-the-top" er væsentlig for den interne revisions succes.

Som nævnt er "væsentlige forudsætninger" ikke krav, idet vi som interne revisorer ikke kan stille krav til vores revisionsudvalg eller direktion, men det er et udtryk for, hvad de bør gøre, hvis de ønsker at leve op til bedste praksis. Mit indtryk er, at det er forskelligt, hvor aktivt revisionsudvalget og direktionen er i dag i forhold til at understøtte den interne revisions virke. Jeg forventer derfor, at ændringerne i standarderne kan være en stor omvæltning for nogle og en lille eller ingen ændring for andre. Under alle omstændigheder er ændringerne af standarderne en oplagt mulighed for at stille sig selv og revisionsudvalget/direktionen spørgsmålet, om der er behov for ændringer. Man kan passende bruge de definerede "væsentlige forudsætninger" i standarder til at støtte dialogen med direktionen og revisionsudvalget herom.



## Positionering af uafhængighed

Det andet af de 3 principper i Domain III vedrører positionering af den interne revision og er opdelt i 2 standarder vedrørende den interne revision organisatoriske placering og revisionschefens kvalifikationer.

### Organisatorisk placering

Bestemmelserne om den interne revisions organisatoriske placering er grundlæggende uændret og kan virke uinteressante for mange af os, idet dansk lovgivning fastlægger, at en intern revision i en finansiel virksomhed skal rapportere til bestyrelsen både hierarkisk og administrativt. Bestemmelserne er derfor mest interessante for interne revisionsafdelinger uden for den finansielle sektor, men som jeg vil komme ind på nedenfor, så er de ikke uinteressante for revisionscheferne i den finansielle sektor.

Overordnet siger standarderne, at den interne revisions rapporteringslinjer skal beskrives i afdelingens funktionsbeskrivelse, og at revisionschefen årligt over for bestyrelsen skal bekræfte sin organisatoriske uafhængighed. Standarderne anerkender dog også, at revisionschefen kan være pålagt opgaver, som ikke er revisionsopgaver, hvilket er noget, som vi ser i visse industrivirksomheder. I disse tilfælde skal der være nogle sikkerhedsforanstaltninger, fx at området revideres af en ekstern assuranceleverandør. Et eksempel på en sådan opgave kunne være, at den interne revision har ansvaret for administrationen af virksomhedens whistleblowerordning, hvilket vi ser i industrivirksomheder, men er forbudt i finansielle virksomheder jf. bilag 4 i revisionsbekendtgørelsen. Et andet eksempel er, at den interne revision kunne være en kombineret intern revision og risikostyringsfunktion. Standarderne understreger, at revisionschefen har pligt til at foreslå sikkerhedsforanstaltninger i de tilfælde, hvor revisionschefen påtænker at påtage sig ikke-revisionsopgaver.

Når jeg alligevel synes, at denne standard også er til gavn for revisionschefer i den finansielle sektor, så er det fordi standarden oplister eksempler på situationer, som kan påvirke den interne revisions organisatorisk uafhængig. Det drejer sig fx om:

- Mangel på kommunikation og interaktion mellem bestyrelsen og revisionschefen
- Direktionen og nærmeste ledere forsøger at undgå revisionsaktiviteter, som er godkendt af bestyrelsen
- Direktionen og nærmeste ledere forsøger at begrænse den interne revisions adgang til data og informationer
- Direktionen og nærmeste ledere lægger pres på den interne revision for at slette eller ændre en revisionsanbefaling.

Det er selvfølgelig en balancegang, men jeg tror, at mange af os kan nikke genkendende til, at vi har været i en eller flere af ovennævnte situationer. Nogle af os synes, at vores kontakt til bestyrelsen og revisionsudvalget er for lille. Vi har nok alle oplevet, at forretningen har bedt os om at aflyse en revision eller ændre det planlagte scope på grund af travlhed i den reviderede afdeling eller af

andre årsager. Nogle af os har sikkert også oplevet en vis begrænsning på tilgængelige informationer og data, fx en afdelingsleder, som har bedt om, at alt kommunikation til den interne revision går gennem vedkommende. Endelig kender vi nok alle situationen, hvor den reviderede part beder den interne revision om at slette eller ændre en revisionsanbefaling eller for den sag skyld lukke en revisionsanbefaling, som ikke er løst. Selv om det er en balancegang, tænker jeg, at det er sundt for alle revisionschefer periodisk at overveje, om man er gået så meget på kompromis, at balancen ikke længere er hensigtsmæssig. Da det er så vigtigt, og da det ikke (efter min opfattelse) er sort og hvidt, ser jeg det som et passende emne til en periodisk drøftelse mellem revisionschefen og formanden for revisionsudvalget – også i den finansielle virksomheder. Standarderne angiver ingen hyppighed for en sådan drøftelse, men min personlige holdning er, at revisionschefen passende kunne drøfte dette årligt med formanden for revisionsudvalget som et led i revisionsudvalgets årlige vurdering af den interne revision.

### Revisionschefens kvalifikationer

Standarden vedrørende revisionschefens kvalifikationer er ny i forhold til de tidligere standarder. Den skal ses i sammenhæng med kravene til ledelse af en intern revision i Domain IV. Standarden foreskriver, at revisionschefen hjælper revisionsudvalget til at forstå, hvilke kvalifikationer og kompetencer, der er nødvendige for at besidde revisionschefstillingen. Det pointeres, at kravene til kvalifikationer og kompetencer vil afhænge af den enkelte virksomheds størrelse, kompleksitet og risikoprofil. Det foreslås, at kravene beskrives i en jobbeskrivelse, som passende kan godkendes af revisionsudvalget. Der peges på, at følgende kompetencer er relevante:

- Indgående kendskab til IIA-standarderne og førende praksis inden for intern revision
- Erfaring i styring og ledelse af en intern revisionsafdeling
- CIA-certificering
- Ledelseserfaring
- Industri- eller sektorerfaring.

I modsæt til den danske revisionsbekendtgørelses bestemmelser, sættes der ikke et minimum på antal års erfaring inden for intern revision.

Det mest konkrete er, at standarderne peger på, at en CIA-certificering er et relevant krav. Umiddelbart er det



ikke et krav, vi kan honorere i Danmark både fordi antallet af personer med en CIA-certificering er begrænset, og fordi Finanstilsynet kræver at revisionschefer i de finansielle virksomheder besidder en cand.merc.aud. uddannelse. Finanstilsynet har endnu ikke åbnet op for, at en CIA-certificering er tilstrækkelig for at påtage sig en revisionschefstilling i en finansiell virksomhed. Kigger jeg ind i krystalkuglen, kunne udviklingen dog godt gå i retning af, at Finanstilsynet åbner op for, at en CIA-certificering er en afgørende kompetence for at blive fit and proper godkendt som revisionschef i en finansiell virksomhed, idet flere og flere interne revisionsafdelinger får mere fokus på operationel revision, hvor CIA giver en bedre ballast end en cand.merc.aud. Det er også en af årsagerne til, at IIA Danmark tilbyder CIA-uddannelsesforløb til medlemmerne.

Alt i alt skal man for at leve op til standarden om Revisionschefens kvalifikationer have drøftet med revisionsudvalget, hvilke kvalifikationer og kompetencer, der er nødvendige for, at man kan sikre gennemførelse af den interne revisions strategi og formål.

### Bestyrelsens overvågning

Det tredje af de 3 principper i Domain III vedrører bestyrelsens overvågning af den interne revision. Princippet er opdelt i standarder vedrørende henholdsvis bestyrelsens interaktion med den interne revision, ressourcer, kvalitet og ekstern kvalitetsvurdering.

#### Interaktion

Den første standard vedrørende bestyrelsesovervågning pålægger revisionschefen at sørge for, at revisionsudvalget og bestyrelsen får den nødvendige information til, at de kan opfylde deres overvågningspligter.

Der er tale om revisionsstandarder der lægger ansvaret for den nødvendige kommunikation hos revisionschefen, men det understreges også, at revisionsudvalget selv bør definere, hvilken information de ønsker. Herudover understreges det, at direktionen skal hjælpe den interne revision med at give revisionsudvalget den nødvendige information.

Generelt er disse regler ikke nye, og jeg tror ikke, at de betyder, at den interne revisions rapportering til bestyrelsen/revisionsudvalget bliver væsentlig ændret. Det er dog en lejlighed til at drøfte med revisionsudvalget, om det er det rigtige materiale de får på nuværende tidspunkt.

Som flere af de andre standarder i Domain III, indeholder denne standard også "væsentlige forudsætninger", hvor det blandt andet understreges, at revisionsudvalget bør informere den interne revision om virksomhedens strategi, mål og risici. Ud fra min erfaring i intern revision synes jeg, at denne bestemmelse er lidt spændende. Jeg er sikker på, at alle revisionschefer og interne revisorer anvender tid på at indhente information om virksomhedens strategi, mål og risici, men jeg synes, at det er interessant, at denne information også bør komme direkte fra revisionsudvalget/bestyrelsen, idet revisionschefen såle-



des får informationen fra kilden og hermed kan sikre den rette fortolkning af strategien – både fordi revisionschefen kan spørge ind til det, men også fordi informationen ikke har været igennem flere personer, før den kommer til revisionschefen. På denne måde må det forventes, at revisionschefen får den mest præcise information om virksomhedens strategi og mål.

#### Ressourcer

Overordnet fastslår standarderne, at revisionschefen skal evaluere den interne revisions ressourcer. Hvis ressourcerne ikke er tilstrækkelige i antal og kompetencer, skal revisionschefen udarbejde en strategi for udbedring og informere revisionsudvalget. Standarderne anbefaler at dette gøres kvartalsvist.

I praksis fungerer det nok lidt anderledes. Hvis vi taler om antal af ressourcer, så hænger det oftest sammen med virksomhedens succes. I en virksomhed med vækst er det lettere at få flere medarbejdere, end i en virksomhed i problemer. Der ligger derfor ofte ikke de store analyser bag antallet af medarbejdere.

Umiddelbart tænker jeg, at det ikke er noget, som man skal bruge for meget tid på at ændre, medmindre man er kraftigt underbemandet. Hvis det er tilfældet, bør man udarbejde en grundig analyse, før man beder om flere ressourcer, idet det også, alt andet lige, giver en højere sandsynlighed for, at man får tildelt flere ressourcer.

Med hensyn til kvalifikationer så tror jeg, at de fleste af os har det sådan, at vi gerne vil dække de nødvendige opgaver med de kompetencer vores medarbejdere har enten ved at investere i uddannelse af de nuværende medarbejdere eller ved at tilknytte nogle konsulenter, som kan oplære de nuværende medarbejdere. Det er menneskeligt ikke at ønske at udskifte de nuværende medarbejdere, men man bør måske overveje, om det er den rigtige metode.

Hvis man ikke laver en systematisk evaluering af ressourcerne, hvor man holder alle muligheder åbne, kan man overveje, om man overhovedet bør bruge tid på at lave en evaluering.

#### Kvalitet

Det kræves, at den interne revision har et kvalitets- og forbedringsprogram, som dækker alle aspekter vedrørende den interne revisionsafdeling. Kvalitetsprogrammet

skal indeholde både en intern og ekstern kvalitetsvurdering (se nærmere nedenfor i næste afsnit vedrørende den eksterne kvalitetsvurdering). Dette er ikke overraskende og var ligeledes et krav i de tidligere standarder.

Det der måske kan komme som en overraskelse for nogle revisionschefer er, at resultatet af såvel den interne som den eksterne kvalitetsvurdering skal rapporteres til revisionsudvalget. Såvel den interne som den eksterne kvalitetsvurdering skal indeholde en vurdering af den interne revisions overholdelse af IIA-standarderne og den interne revisions opnåelse af sine performance mål. I denne forbindelse understreges det, at revisionsudvalget årligt skal godkende den interne revisions performance mål.

Standarden uddyber, hvad en intern kvalitetsvurdering kan indeholde. Her gives følgende eksempler:

- Niveau af bidrag til forbedring af virksomhedens ledelsesstyring, risikostyring og kontroller
- Den interne revisions produktivitet
- Overholdelse af lovgivning og regulering for intern revision
- Omkostningseffektiviteten af de interne revisionsprocesser
- Styrkelse af forholdet til direktionen og andre interessenter
- Andre performancemål.

Der er særligt to forhold, som jeg hæfter mig ved, og hvor jeg tror, at flere danske revisionsafdelinger kan blive bedre. Disse er, at det i den interne revisionsproces tillige vurderes, hvor meget den interne revision har bidraget til forbedring af ledelsesstyringen, og om den interne revision til stadighed har styrket forholdet til direktionen og andre interessenter. Disse to forhold er der, baseret på min erfaring, ikke fokus på i den interne kvalitetsvurdering i danske interne revisionsafdelinger på nuværende tidspunkt.

### Ekstern kvalitetsvurdering

Den sidste standard i Domain III omhandler ekstern kvalitetsvurdering. Som tidligere er der krav om ekstern kvalitetsvurdering af den interne revisionsafdeling mindst hvert 5. år. Det er et krav, at man lægger en plan herfor

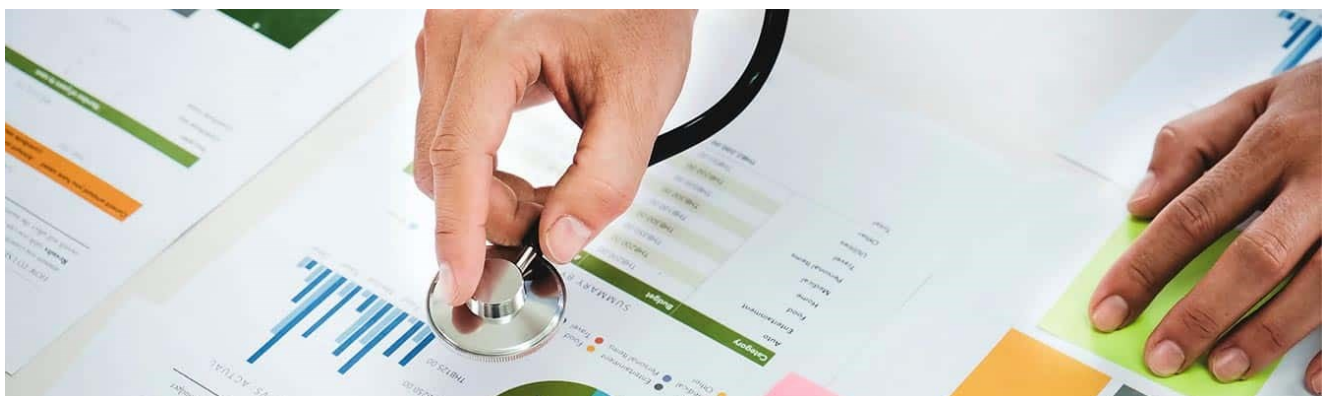
sammen med revisionsudvalget indeholdende frekvensen (som godt kan være oftere), metoden mv.

Med mine mange år som intern revisor i Danmark ved jeg, at vi her ikke er duksedrenge. Det er de færreste danske interne revisionsafdelinger, som har fået foretaget en sådan vurdering, og hvis man har det, har det måske været en engangsforestilling. Det er der flere grunde til, men typisk har de interne revisionsafdelinger i Danmark ikke følt sig tilknyttet til IIA standarderne. Mange har arbejdet efter ISA standarderne, idet de næsten udelukkende har udført årsregnskabsrevision.

Et andet argument har været, at man lever op til kravet, idet ekstern revision hvert år udfører kvalitetskontrol af den interne revisions arbejde. I denne forbindelse skal det understreges, at den eksterne revisions kvalitetskontrol som følge af, at de benytter den interne revisions arbejde, intet har at gøre med den eksterne kvalitetsvurdering, der er krav om jf. IIA-standarder, idet sidstnævnte går på en vurdering af overholdelsen af standarderne. Dette er tillige understreget i de nye standarder, hvor der står, at vurdering ikke kan udføres af virksomhedens ekstern revision, idet denne ikke kan betragtes som tilstrækkeligt uafhængig.

Den tredje typiske årsag er, at mange interne revisionsafdelinger i Danmark er små, hvorfor de har følt, at en ekstern kvalitetsvurdering har været for dyr. Jeg fornemmer dog, at tendensen er, at flere og flere ser fordelene i en ekstern kvalitetsvurdering. Samtidig fornemmer jeg også, at prisen i nogen grad tilpasses den interne revisions størrelse, således at alle kan have råd til en sådan vurdering. Jeg tror derfor, at vi kommer til at se en kraftig stigning i antallet af sådanne vurderinger.

I den forbindelse skal man være opmærksom på, at timingen kan være væsentlig. En vurdering, som udarbejdes i 2024 udarbejdes som udgangspunkt efter de tidligere standarder, hvorimod en vurdering som udarbejdes i 2025 skal udarbejdes efter de nye standarder. Det lyder derfor mest logisk, at man venter til 2025 således, at man ikke får vurderet noget, som er uaktuelt, men det vil næppe være en fordel, idet det betyder, at det forventes, at man er fuldstændig på plads med implementeringen af de nye standarder. Er man ikke det, vil man få et dårligt





overordnet resultat. De fleste vil derfor med fordel kunne få udarbejdet en ekstern kvalitetsvurdering i 2024, som vil indeholde en vurdering af den interne revisions overholdelse af standarderne fra 2017. Her vil mange kunne få et godt overordnet resultat. Min anbefaling er, at dette kombineres med en særskilt gap-analyse i forhold til de nye standarder, således at man ved, hvad man skal arbejde på at få implementeret inden for den nærmeste fremtid.

Overordnet set er en ekstern kvalitetsvurdering en uafhængig vurdering af den interne revisions overholdelse af IIA-standarderne, men det kan også siges på en anden måde, idet det er en vurdering af den interne revisions overholdelse af bedste praksis. Typisk vil vurderingen indeholde en benchmarking mod andre interne revisionsafdelinger og anbefalinger om forbedringer baseret på tilsvarende vurderinger hos andre virksomheder. Den eksterne kvalitetsvurdering kan derfor anvendes som input til det interne kvalitets- og forbedringsprogram.

Grundlæggende findes der i dag og i fremtiden to typer af ekstern kvalitetsvurdering:

- Fuld vurdering
- Validering af en egen-vurdering, som den interne revision har udført på forhånd.

Hvorvidt man skal vælge den ene eller den anden type afhænger af flere faktorer. Hvis den interne revision først udarbejder en egen-vurdering, er opgaven samlet mere ressourcekrævende for den interne revision, men honoraret til den eksterne person/virksomhed vil være lavere. En anden faktor, som spiller inde, er om den interne revisions har tilstrækkelige kompetencer og viden om IIA-standarderne, idet grundlæggende viden herom er altafgørende for vurderingen. Hvis man ikke har den viden internt, bør man vælge en fuld vurdering. Dette er tillige understreget af, at de nye standarder kræver, at mindst en person på det hold, som udfører den eksterne kvalitetsvurdering, har en CIA-certificering.

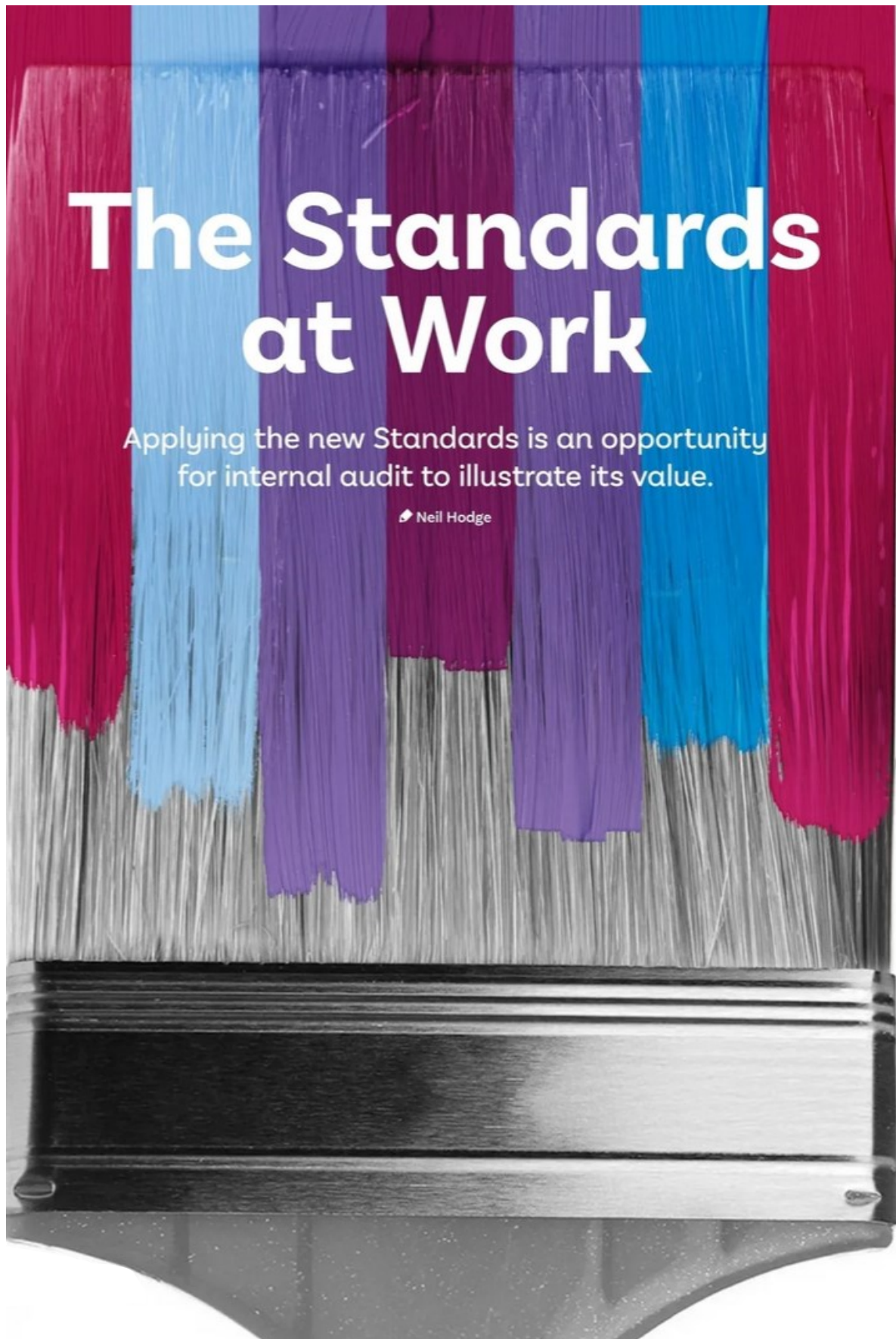
Som sagt tror jeg, at vi vil se en vækst inden for eksterne kvalitetsvurderinger. De fleste revisionschefer sidder i en eller anden ERFA-gruppe med andre revisionschefer, hvor de har mulighed for at sparre og benchmarke sig med andre revisionsafdelinger, hvorfor de kan synes, at de ikke har behov for en ekstern kvalitetsvurdering for at vide, hvor de ligger i forhold til andre. Min fornemmelse er dog, at de revisionschefer, som har fået lavet en ekstern kvalitetsvurdering, er rigtige glade for det input til forbedringer og effektiviseringer, som vurderingen har givet dem. Jeg håber derfor, at rigtig mange revisionschefer vil få den mulighed fremover.

### Afslutning

Jeg håber, at I som læsere har fået noget ud af denne gennemgang af Domain III. Det er på ingen måde en fuldstændig gennemgang af alle bestemmelserne i Domain III. Jeg har skrevet om de forhold, jeg har fundet mest interessante ud fra min erfaring inden for intern revision. En anden person vil måske have lagt lægt på andre ændringer og regler.

For mig er den største lære, at hvis vi i Danmark vil følge med udviklingen og på et eller andet tidspunkt også kunne sige, at vi har nogle interne revisionsafdelinger, som er ekstremt værdiskabende og er førende inden for professionen intern revision, så er vi nødt til at sikre, at der er en ikke-uvæsentlig kommunikation og dialog mellem revisionschefen og revisionsudvalget og i nogen grad også mellem revisionschefen og direktionen. Vi skal også vænne os til, at vi relaterer vores arbejde til de internationale IIA-standarder, og at vi følger reglen med en ekstern vurdering hvert 5. år, så vi kan høste de mange fordele, der er ved en sådan vurdering. Baseret på min erfaring i branchen betyder det, at disse områder kræver prioritering og en øget indsats i den kommende tid.





# The Standards at Work

Applying the new Standards is an opportunity  
for internal audit to illustrate its value.

Neil Hodge



he Global Internal Audit Standards reflect a business environment in which organizations need to have better and deeper assurance that risks are being appropriately identified, managed, and leveraged. Under pressure to ensure their organizations thrive and not just survive, boards and other stakeholders are pushing for better and more timely management and risk information from their internal audit functions. There is no doubt the profession needs to rise to these demands.

By January 2025, every internal audit function needs to have implemented the new Global Internal Audit Standards. On the face of it, the transition from old to new could appear daunting.

The 116-page document outlines the 15 principles internal auditors need to adhere to as part of their work and introduces some additional requirements. For example, there is a new obligation to create an internal audit strategy, as well as a requirement to establish performance management measures for the internal audit function. Both are aimed at improving internal

audit's work output, while also making it more accountable. For most functions, these new duties will be an opportunity to demonstrate internal audit's value to the organization — for some, it may expose weaknesses.

### Look for Quick Wins

Marthin Grobler, partner at internal audit consultancy IA Professionals in Cape Town, South Africa, calls the change "the biggest thing to happen to the professional Standards in 25 years." Like many internal audit experts, Grobler says the new Standards add substance to existing principles, and he is confident that the transition will be relatively smooth. He adds that the key difference between the new and old Standards is a significant change of emphasis and approach so that internal auditors "think about performance as well as conformance" to live up to the spirit of the principles.

Grobler warns that if CAEs are currently following a "tick-box" approach to ensure conformance, they will find implementing the latest Standards challenging. "The previous Standards had specific requirements," he says. "The new Standards have a bigger focus on outcomes, so there is a

change of emphasis about what an internal audit function should be trying to achieve and how the function approaches conformance with the Standards to achieve the principles."

Nonetheless, Grobler adds, internal auditors "don't need to reinvent the wheel" or overly worry about nonconformance. "Nothing needs to change significantly in terms of performing an audit if you are following the previous performance Standards."

To ensure implementation by January 2025, Grobler recommends CAEs establish a change management program so their teams "know what needs to happen and by when." He also advises audit leaders to look for quick wins so that audit functions move toward conformance quickly, gain a better understanding of what the Standards require, and develop their knowledge.

"Making good progress early on will help motivate internal audit teams to ensure they conform with the new Standards by the deadline," he says. He also advises CAEs to set aside time and resources to help with training, "not just for newer or inexperienced team members, but for everyone, including audit management, senior management, their boards, and audit committees."

### Assess Conformance

Helen Li, group CAE at the Bank of East Asia in Hong Kong, says internal auditors should not be afraid of the new Standards. "At first glance, the Standards document may appear to be very long," she says.

"However, if you break it down and look at the way it is structured, it is very user friendly — five domains with 15 guiding principles where you can easily refer to the relevant Standards for more details on requirements, implementation considerations, and some practical examples."

As a first step, Li suggests CAEs perform a gap analysis to see how well the audit function conforms with the Standards and where more work is necessary. This will help build a roadmap of what areas should be reviewed first and how conformance with particular Standards should be prioritized.

James Rose, managing director at SunHawk Consulting in Louisville, Ky., says CAEs should go through the new Standards section by section and think about the level of maturity they have to conform with them. "Audit functions should see this as a great opportunity to review how effectively their existing approach and methodologies will measure against the new Standards," he says. "It also is an opportunity for audit functions to see how they can improve and find



ways to deliver greater value.”

Rose says complying with the new Standards should not be difficult for internal audit functions that were complying with the previous version. “Any existing audit function that feels the need to sit down and think for more than a few days about what to do to implement them is quite likely overthinking the effort,” he says.

### Identify Challenges

Pam Stroebel Powers, director, Professional Guidance–Public Sector at The IIA, says some changes to the Standards clarify content that was previously ambiguous. “There are not too many new requirements, but those that are there are intended to add quality to the audit function and more accountability for what the audit function is doing and what it is supposed to be doing well,” she explains.

Like Grobler, Stroebel Powers suggests CAEs start by focusing on Standards that are easiest to achieve. Early successes can motivate the audit team and help discussions with management and other stakeholders down the line.

Next, CAEs should identify and review those Standards that may be more difficult to implement and identify obstacles to conforming with them. For example, will compliance depend on getting additional funds, staff, and expertise?

After that, CAEs should monitor progress, look at how they can best measure conformance and suc-

cess, and brief the board and management on what internal audit has achieved so far. “CAEs are already required to do periodic internal quality assessments to see how well they conform with the Standards, so this should not really be an issue for most internal audit functions,” she says.

### Get Stakeholders Onboard

Successful implementation of the Standards also will depend to some extent on the level of buy-in from the board, “because they are ultimately in charge of governance,” says Angela Simatupang, partner at consultancy RSM in Jakarta, Indonesia.

Getting the board and management’s support for the new Standards may depend on the maturity of the internal audit function, Simatupang says. Mature functions that already have their backing on conforming with Standards “will have an easier job convincing them that it is important to fully implement the new Standards and that conformance will result in not only a better audit function, but better-quality assurance all round,” she explains.

However, less mature internal audit functions may find it more challenging to get buy-in, Simatupang says. For example, management may not fully realize the significance of the changes included in the new Standards and may not recognize their importance or impact. The board also may be reluctant to get more involved in shaping what internal audit should be doing to

add value, as it has not been a requirement before.

To address these issues, CAEs need to “make sure they explain the value of the Standards and how they will ultimately benefit the organization and not just the internal audit function,” Simatupang says. “CAEs need to make it clear that if the profession improves, so too does the level of assurance and the risk management process.”

### Involve the Audit Team

Hans-Peter Lerchner, senior audit manager at Agrarmarkt Austria, a government agency in Vienna, says some internal audit functions may feel that they have a lot to do to implement the Standards by the end of the year. “The perception is that since the new document looks different, the requirements must be different,” he explains. “In reality, there are little additional requirements that internal auditors need to be concerned about. The content is more about changing their emphasis — in particular, prompting internal audit to go out and tell stakeholders what the function can deliver.”

To that end, Lerchner says CAEs should have conversations early on with the board and management to explain the substance of the changes and their importance to internal audit and the organization. That is particularly important because “Domain III requires management to actively engage in what it wants from



**SMALL BUSINESS AND THE PUBLIC SECTOR**

Small businesses and public sector entities sometimes say they are not able to conform with all the Standards. However, any organization should be able to implement the Standards because they were developed to “apply to any type of organization of any size, anywhere around the world,” The IIA’s Pam Stroebel Powers explains.

For example, the Standards include a section on application in the public sector that outlines how laws and regulations, governance and organizational structure, and funding can impact how government internal auditors apply the Standards. “We are hopeful public sector internal auditors will see a path to conformance and recognize how the Standards can be applied within the environment in which they operate,” Stroebel Powers says.

Likewise, the Standards acknowledge that small audit functions may have limited resources that can affect their ability to complete certain requirements. Here, the Standards call on CAEs to use judgment to balance the time and effort given to Standards conformance with the need to provide assurance and advisory services. Small size could even be an advantage. “Small audit functions can

develop streamlined internal audit methodologies to guide conformance with the Standards given the more direct supervision of all staff and less extensive complexity of engagement oversight,” James Rose says.



the function and understands the board and senior management support that internal audit needs to deliver that," he adds.

Lerchner advises CAEs to involve the whole team in the transformation process to implement the new Standards. "While it's right for the CAE to lead, he or she should not be entirely responsible for ensuring implementation, especially because conformance will depend on whether the audit function as a whole understands what is required," Lerchner explains. "Make it an internal project for the internal audit team. Involve

every auditor in the process so that they also understand what the new Standards mean in practice and what they need to do on a personal level."

### **An Opportunity for Improvement**

Internal audit experts say CAEs and their teams should not see the changes to the Standards as daunting. Instead, they should see them as an opportunity for self-improvement, to interact more directly with the board and other key stakeholders, and to discuss areas where internal audit functions can add value.

"The Standards are not meant to be difficult or onerous, and the focus of them is not to drive conformance for the sake of conformance," Li says. "They are meant to ensure that organizations are getting good quality audit services by asking audit functions to think about how they do their job and how they can deliver value."

---

Neil Hodge is a freelance journalist based in Nottingham, U.K.

*This article was reprinted with permission from the February 2024 issue of Internal Auditor (Ia), published by The Institute of Internal Auditors, Inc., [www.theiia.org](http://www.theiia.org).*





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*



## Intern revisions funktion i den digitale økonomi



Rolf Elm-Larsen, Political Scientist  
Specialised in Accounting

### Indledning

Artiklen påviser, hvordan udviklingen af et digitalt overvågningssamfund ændrer og påvirker virksomhedernes værdiskabelse og funktionsbetingelser. Disse ændringer i tech-samfundet har skabt ny offentlig regulering for at sikre beskyttelsesværdige interesser. Dette stiller nye krav til virksomhedernes interne kontrolsystemer for at beskytte de digitale aktiver (data) og sikre overholdelse af lovgivningen, primært EU-lovgivningen. Artiklen vurderer også, hvilke implikationer disse ændringer i den digitale økonomi har for interne revisioners opgaver og funktioner.

### Den digitale økonomis nye aktiver

Det nye guld i global økonomi er data om personer og deres digitale adfærd. I den digitale økonomi er data om os og vores digitale adfærd mv. blevet til en vare eller et værdifuldt aktiv, der kan sælges til andre virksomheder, som de kan udnytte i deres markedsføring mv. Vores daglige adfærd transformeres digitalt til information og indsigt i, hvad der driver vores holdningsdannelse og forbrugeradfærd.

Shoshana Zuboffs bog 'Overvågningskapitalismens tidsalder' beskriver, hvordan tech-virksomheder indsamler data om vores digitale adfærd. Disse data anvendes ikke kun til salgsfremme og produktudvikling. De har også en mere værdi, som gør dem salgbare til andre virksomheder m.fl. på nyt marked for adfærdsdata. Data giver mulighed for forudsigelse og manipulation/"nudging" af forbrugere og vælgere. Det marked har i de sidste ti år været særdeles lukrativt og givet firmaer meget høje afkast. Sagt helt banalt, arbejder vi forbrugere ganske gratis, hver gang vi er på Facebook og lignede applikationer, med at skabe det råmateriale, som Meta sælger til kommercielle virksomheder om forbrugeradfærd og institutioner så som politiske partier. Det er ikke alene en monopoltrussel mod den frie konkurrence, andre virksomheder og forbrugere, men det er også en trussel mod demokratiet.

I "How We Became Our Data" beskriver Colin Koopman, hvordan vi i dag ubesværet præsenterer vores liv i sociale medieprofiler og omhyggeligt bliver registreret både i statslige overvågnings-systemer og online markedsfø-

ringsdatabaser. Det kulminerer i den "informationelle person" og den "informationelle magt", som vi nu er underlagt. Denne eksplosion af digitale teknologier forvandler eller reducerer os til en række algoritmiske datapunkter. Der sker en erosion af vores personlighed og en dominans af vores økonomiske og politiske adfærd.

Krumtappen i den digital økonomi er følgende:

- Din digitale adfærd bliver registreret og omformet til data, der kan sælges
- Tech-firmaerne kender dig og dine præferencer bedre end du selv
- Data gør det reelt muligt økonomisk og politisk at påvirke enkelt individer, eller mere konkret kan en virksomhed udnytte kunders egne data mod dem for egen vinding!
- Det skaber etiske dilemmaer for virksomhedernes økonomiske handlen
- Der er et behov for identifikation af beskyttelsesværdige interesser.

Disse karakteristika rejser naturligvis politiske spørgsmål om den digitale økonomis grænser i forhold til beskyttelse af værdige samfundsinteresser, fx effektivt virkende markeder og individers grundrettigheder. Men med data kommer magt, der påvirker rettigheder og retfærdighed samtidig med, at det digitale medvirker til at forstærke eksisterende uligheder og forskelle (Wiggins & Jones).

#### Det digitale overvågningssamfunds etiske dilemma

Borgerne leverer gratis data ved brug af internettet, som anvendes til kognitiv påvirkning, så de ændrer politisk og økonomisk adfærd, uden at borgerne er vidende om manipulationen, og hvem der påvirker dem med hvilken hensigt: Det digitale slør.

### Typer af regulering af det digitale domæne

På globalt plan kan identificeres tre typer digital regulering (Bradford; Engels). Den amerikanske markedsorienterede tilgang er, at ejendomsretten til data tilkommer dem, som høster/udvinder og lagre dem på deres databaser. I den modsatte ende af spekteret er den kinesiske, hvor data betragtes som et statsligt aktiv i styring og kontrol af samfundet. Med andre ord en autotær model.

I Europa forstås data som en del af samfundets infrastruktur. Det kræver regulering, for at økonomien og samfundslivet kan fungere. Det forudsætter digital lovgivning, der skaber en balance mellem forskellige beskyttelsesværdige interesser borgere/forbrugere, små- og mellemstore virksomheder mv. mod misbrug og udnyttelse af både dominerende erhvervsvirksomheder og offentlige myndigheder. I Europa har Nationalstaterne enkeltvis tabt mulighed for at sætte grænser for den digitale teknik. Dette kompetencetab er genvundet ved at genskabe en ny EU handlingskompetence. (Habermas p. 42).



De tre aktører EU, Kina og USA anvender digital regulering og infrastruktur som midler til at fremme og eksportere deres indbyrdes modstridende demokratiske og autokratiske visioner for digital styring (Bunde m fl p.100) - se **Figur 1** nederst på siden.

### EU's regulering af det digitale domæne

EU-institutionerne og medlemsstaterne har systematisk arbejdet med at regulere den digitale økonomi. Dels af hensyn til sikre et effektivt digitalt indre marked og dels for at sikre de grundrettigheder, som borgerne er garanteret i EU's traktatgrundlag. Den digitale regulering består af fire søjler. For det første en beskyttelse af borgerens persondata, som indsamles om det enkelte individ. Dernæst to elementer, der skal beskytte forbrugerne mod misbrug af markedsagt i form af dels en forordning om digitale serviceplatforme og markedsplatforme. Det seneste skud er en lovgivning, der stiller krav om rettidig omhu ved introduktionen af kunstig intelligens.

### Persondataforordningen (GDPR)

EU indførte GDPR i 2018 for at styrke beskyttelsen af personlige oplysninger og give individer kontrol over deres egne data. Forordningen regulerer virksomheders og organisationers behandling af persondata, inkl. indsamling, behandling og opbevaring, og tilpasses teknologisk udvikling og global dataoverførsel.

GDPR's nøgleprincipper omfatter lovlighed, rimelighed, gennemsigtighed, formålsbegrænsning, opbevaringsbegrænsning, integritet og fortrolighed. Formålet er at beskytte individernes digitale rettigheder gennem bestemmelser om adgang, berigtigelse, sletning og dataportabilitet.

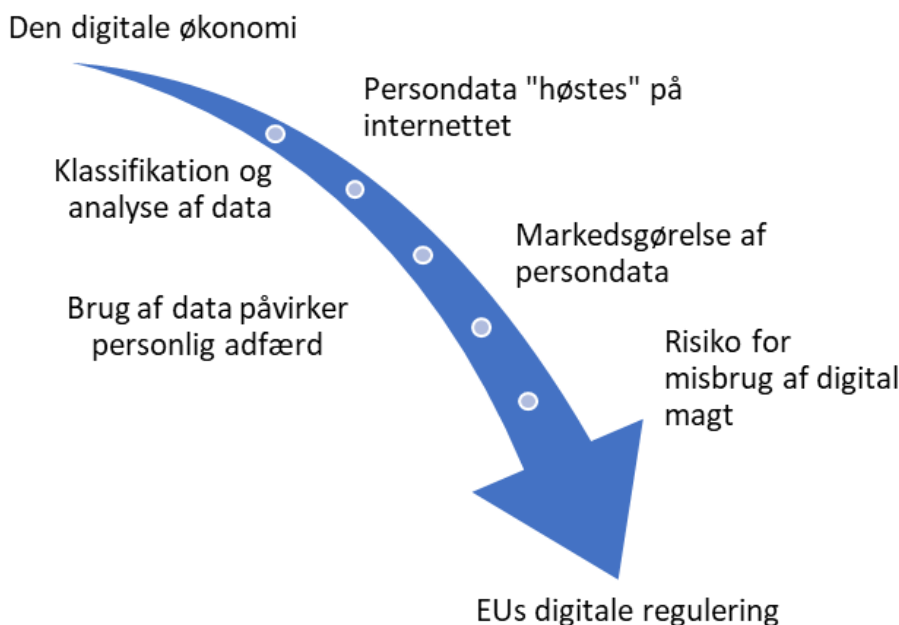
Overholdelse af forordningen kræver, at virksomheder implementerer ansvarlig og gennemsigtig databehandling, sikkerhedsforanstaltninger og respekterer individuelle rettigheder.

GDPR's sanktioner for overtrædelser omfatter betydelige bøder. Forordningen ændrer grundlæggende forretningsmodeller under overvågningskapitalismen, idet den begrænser virksomheders kontrol over indsamlede persondata. For virksomheder betyder det, at de digitale processer og interne kontroller skal medvirke til efterlevelse af GDPR. Deraf flyder også en opgave for interne revision, da manglende effektive interne kontroller på persondataområdet kan svække virksomhedens "brand" og gøre behandlingen af persondata til "passiv" i bredeste forstand.

### Digital Services Act (DSA)

Den nye EU-lovgivning, Digital Services Act, pålægger digitale platforme et større ansvar for at beskytte online brugere, især mindreårige. Den finder anvendelse fra februar 2024. DSA kræver, at digitale platforme håndterer ulovligt indhold og forbedrer indholdsmoderationen. Brugere har ret til indsigt i anbefalingssystemer og rapportering af ulovligt indhold. Platforme skal sikre privatliv og sundhed for mindreårige og forbyde målrettet reklame mod børn. Lovgivningen indebærer en due diligence forpligtelse for et gennemsigtigt og sikkert online-miljø (Bradford p. 117). Det kræver årlige risikovurderinger og for meget store onlineplatforme uafhængig IT- og compliance revision. DSA gælder for alle digitale tjenester i EU, inklusiv store platforme som Amazon, Facebook, Tik-Tok og søgemaskinen Google.

**Figur 1. Flowet fra den digitale økonomi til digital regulering**



For virksomheder omfattet af DSA indebærer dette, at de skal have processer og interne kontrolsystemer, der sikrer, at forordningens regler ikke kan tilsidesættes. DSA sætter også grænser for, hvorledes virksomheder kan udnytte de data, som de digitale serviceplatforme høster. Det indebærer nogle forretningsmæssige begrænsninger.

I den kontekst er interne revisioner effektive redskaber i virksomhederne til at sikre respekt for begrænsninger og efterlevelse af processer og interne kontrolsystemers effektivitet.

### Digital Markets Act (DMA)

EU's Digital Markets Act (DMA), der fandt anvendelse fra maj 2023, regulerer på de digitale markedsplatformes

"Gatekeeper" funktion. Målet er at fremme retfærdig konkurrence og beskytte forbrugerne. Den indeholder regler mod illoyal praksis, krav om adgang til data og dataportabilitet, anti-bias-foranstaltninger, samt bestemmelser om fusioner og opkøb. DMA forpligter Gatekeepers til at etablere interne kontrolsystemer for compliance, databeskyttelse og sikkerhed. Ligeledes skal Gatekeeper udarbejde årlige compliance-rapporter, der dokumenterer deres overholdelse af DMA's krav. Endelig skal Gatekeeper-virksomheder udpege en compliance-officer, der er ansvarlig for at overvåge overholdelsen af DMA inden for virksomheden.

Overtrædelse kan medføre sanktioner. DMA håndhæves af EU-Kommissionen og nationale myndigheder for at sikre fair konkurrence og forbrugerbeskyttelse på digitale markeder.

EU Kommissionen har udpeget i alt 22 Gatekeepers heriblandt Alphabet (Google), Amazon, Apple, Meta (Facebook) og Microsoft. På dette reguleringsområde kan interne revisioner bidrage med at bekræfte, at gatekeeper-platformer opererer på en måde, der ikke er konkurrenceforvridende og samt at forhindre urimelige forretningspraksis, som kan medføre manglende compliance.

### EU-regulering af kunstig intelligens (AI)

EU-forordning om anvendelsen af digital AI bygger på to søjler, dels ansvarlighed og dels transparens. Forordningen, der træder i kraft i 2026, stiller krav om, at AI-systemer klassificeres efter deres risiko, samt at der stilles krav om transparens, åbenhed og gennemsækelighed for AI-systemer.

Forordningen skelner mellem AI-systemer, hvor risikoen er uacceptabel og AI-systemer med normal risiko. Systemer med uacceptabel risiko (kognitiv manipulation af udsatte mennesker, biologisk og social klassifikation af fysiske personer, biometrisk identifikation) bliver forbudt<sup>1</sup>, mens systemer, der har høj risiko, løbende skal evalueres. Til alle andre AI-systemer er der et krav om transparens til applikationerne. Det påhviler dem, der har ejerskabet og systemansvaret til AI-systemerne.

Forordning om AI suppleres af et forslag til direktivet om AI-ansvar (AIA). Dette direktiv forudsætter, at medlemsstaternes lovgivning har bestemmelser om tilvejebringelse af beviser i erstatningssager om AI forvoldte skader, årsagssammenhænge mellem manglende pligt til omhu og forvoldt skade. Det forudsætter robuste dokumenterede processer for compliance i virksomhederne, således at man kan påvise "due diligence" ved brug af systemer, der benytter sig af kunstig intelligens.

De fire EU-forordninger er udformet til at regulere den digitale økonomi i EU, med forskellige fokusområder. De deler en fælles grund i regulering og compliance, hvor virksomheder kræves at implementere processer og interne kontroller for at sikre overholdelse af reglerne. Alle fire forordninger understreger en risikobaseret tilgang, opfordrer virksomheder til at vurdere og minimere risici,

og fokuserer på beskyttelse af individets rettigheder og datasikkerhed.

Forskellene ligger i deres specifikke fokus- og anvendelsesområder. GDPR er bred og omfattende omkring persondata, DSA og DMA fokuserer på online platforme og digitale markeder, og AIA er unik i sin fokusering på kunstig intelligens. Kravene til virksomhedernes interne kontroller varierer også, med GDPR der kræver databeskyttelsesforanstaltninger, DMA fokuserer på konkurrence, DSA på online sikkerhed og brugerrettigheder, og AIA på sikker og etisk AI-brug.

Forordningernes samspil giver, selvom de dækker forskellige dimensioner af den digitale økonomi, samlet et væsentligt bidrag til et sikkert, retfærdigt og ansvarligt digitalt miljø i EU.

### Virksomhedernes udfordringer i den digitale økonomi

EU-lovgivningen påvirker direkte virksomhedernes digitale governance. Det er afgørende, at virksomheder opbygger robuste interne kontrolsystemer for at sikre, at de overholder EU-lovgivningen, og dermed respekterer deres interessenters rettigheder. Dette stiller krav til interne revisioner om en "compliance" revision, fokuseret på beskyttelse af interesser og processer defineret i EU-lovgivningen.

I den digitale økonomi og regulering opstår to fundamentale spørgsmål:

1. Hvordan sikrer virksomheder værdien af deres digitale dataaktiver?
2. Hvordan sikres overholdelsen af digital regulering for at beskytte både samfundets og de individuelle interesser og rettigheder?

Disse spørgsmål leder os til det grundlæggende behov for "due diligence". Virksomhederne skal implementere interne kontrolsystemer, som både beskytter digitale data og sikrer overholdelse af digital lovgivning, herunder respekt for digitale rettigheder. Hvis disse kontrolsystemer fejler, kan virksomhederne opleve tab af kritiske digitale data, tab af forretningsmæssig troværdighed, bøder fra myndighederne, og erstatningskrav fra personer, hvis digitale rettigheder er blevet krænket.

Virksomhedernes digitale forretningspraksis kræver et øget fokus på intern kontrol med processer, der relaterer sig til interaktionen med deres omgivelser: markeder, nuværende og fremtidige kunder, forretningspartnere og konkurrenter. Dette fokus adskiller sig fra den traditionelle IT-brug, som primært har været koncentreret om administrative og logistiske processer, distribution og produktion.

Den digitale udvikling og regulering nødvendiggør en uvidet risikoanalyse og etablering af processer, der kan imødegå potentielle risici, når de bliver aktuelle og udgør en trussel. Rettidig omhu indebærer systematisering af

registreringsprocesser og vedligeholdelse af nøjagtige fortegnelser over alle AI-systemer for proaktivt at sikre compliance og adressere eventuelle lovgivningsmæssige eller ansvarlige udfordringer.

### Den nye digitale virkelighed og intern revision

Interne revisioner oplever i dag en transformation af, hvordan man opfatter aktiver og regulerer dem. Den digitale virkelighed omformer forståelsen af immaterielle aktiver. De digitale data, som genereres i overvågningskapitalismen, kan ved første øjekast fremstå som værdifuld markedsinformation, der gavner både virksomheden og andre aktører. Ved korrekt anvendelse kan disse data blive transformeret til nye indtægtskilder. Dette kræver ledelsesmæssig beslutningstagning og godkendelse, da det kan introducere nye risici, som virksomheden måske ikke ønsker at påtage sig, og i værste fald kan underminere den eksisterende forretning.

Interne revisioners nye funktioner i den digitale økonomi kan omfatte nøgleområderne:

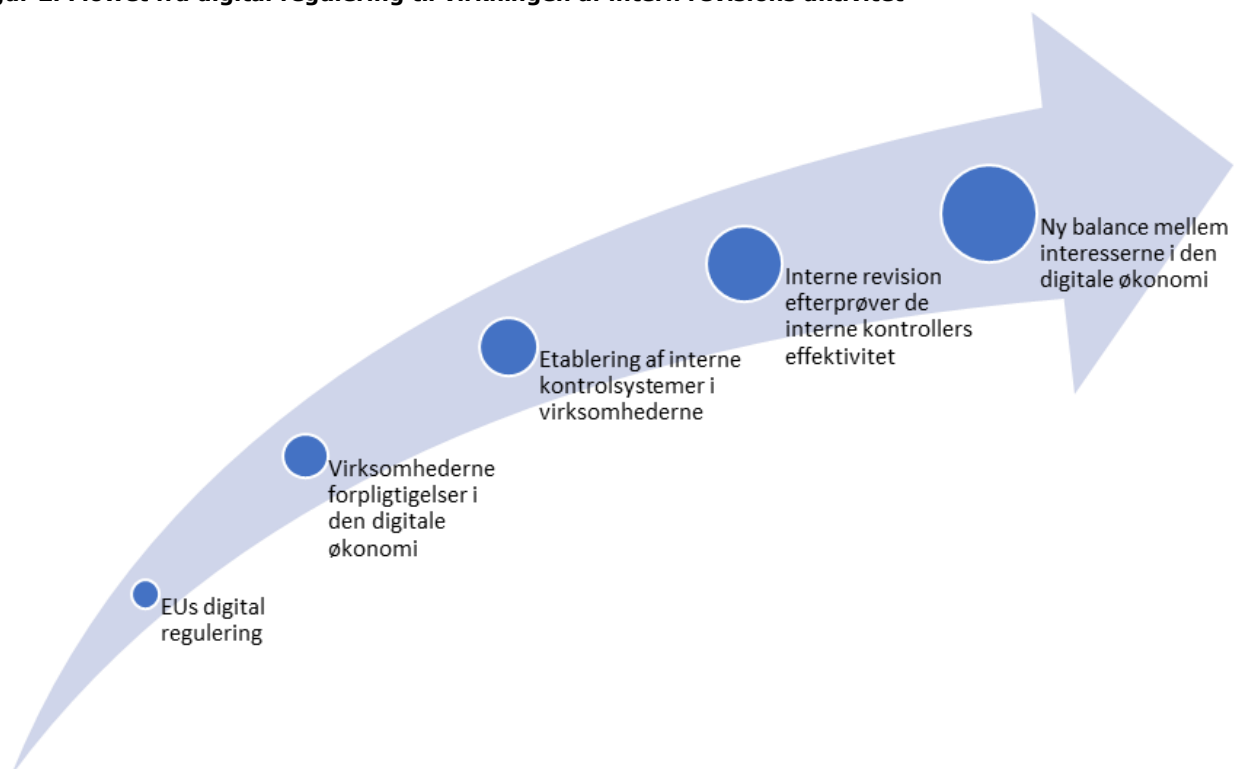
1. Beskyttelse af digitale dataaktiver: Intern revision vurderer, at virksomheder effektivt beskytter deres digitale dataaktiver. Dette indebærer at garantere, at data benyttes i overensstemmelse med relevante lovgivninger og regulativer, herunder EU's lovkrav.
2. Overholdelse af digital regulering: Det er intern revisions opgave at evaluere, om virksomheden har effekti-

ve kontrolsystemer, der sikrer efterlevelse af EU's digital lovgivning herunder persondataforordningen (GDPR), Digital Services Act (DSA), Digital Markets Act (DMA) samt forordninger vedrørende kunstig intelligens.

3. Due diligence: Intern revision bedømmer, om virksomhederne etablerer og opretholder interne kontrolsystemer, der beskytter digitale data og sikrer overholdelse af digital lovgivning. Dette kræver en systematisk risikovurdering og -minimering forbundet med digitale data og teknologier.
4. Bidrag til risikoanalyse: Intern revision bør bidrage til virksomhedens risikoanalyse ved at identificere, evaluere og anbefale strategier til håndtering af potentielle digitale risici.
5. Sikring af virksomhedens digitale forretningspraksis: Intern revision vurderer effektiviteten af virksomhedens interne kontrolsystemer ved digitale forretningsmetoder, herunder hvordan virksomheden interagerer med markeder, kunder, forretningspartnere og konkurrenter.

Disse fem funktioner fremhæver intern revisions kritiske rolle til at sikre, at virksomheder opererer med nye værdifulde økonomiske digitale aktiver i overensstemmelse med lovgivning og etiske standarder, som følge af den digitale økonomis udfordringer og muligheder - se **Figur 2** herunder.

**Figur 2. Flowet fra digital regulering til virkningen af intern revisions aktivitet**



## Sammenfatning

Denne artikel er et casestudie om, hvorledes ændringer i virksomhedernes tekniske og sociale omgivelser forandrer mulighederne for værdiskabelse. Sådanne ændringer indebærer potentielle forretningsmuligheder, men også en række risici for at blive ramt af negative hændelser. Samtidig vil der ofte ske en samfundsmæssig regulering, der tilsigter at tilgodese samfundsmæssige interesser og beskytte borgernes rettigheder. Det betyder, at virksomhederne skal etablere nye interne kontrolsystemer, og interne revisioner skal vurdere, om de nye forretningsgange og interne kontrolsystemer er dækkende, effektive og resiliente.

Et casestudie giver en forståelse af et konkret tilfælde her af digitaliseringen af forretningslivet, men det indeholder samtidig et generisk element af universel karakter. Dette skaber en forståelse af, hvorledes ændringer i de tekniske og sociale systemer påvirker værdiskabelsen, og den samfundsmæssige regulering af virksomhedsdrift. Det kræver ændringer i både den enkelte virksomheds forretningsprocesser samt interne kontrolsystemer og en effektivt fungerende intern revision, der bistår virksomhedens øverste ledelse i disse forandringsprocesser.

Det er derfor betydningsfuldt at tage læring af den digitale omstilling af samfundet og virksomheder, men samtidig være opmærksom på, at de fremtidige tekniske og sociale ændringer har deres helt egen karakter og dynamik.

## Litteratur

Bradford, Anu: *Digital Empires. The Global battle to Regulate Technology*. Oxford University Press 2023.

Bunde, Tobias Sophie Eisentraut, and Leonard Schütte (eds.), *Munich Security Report 2024: Lose-Lose?*, Munich: Munich Security Conference, February 2024, <https://doi.org/10.47342/BMQK9457>.

Engels, Barbara: *Digitale Wirtschaft. Internationale Politik. Das Magazin für globales Denken*. Juli/August 2023, nr. 4, pp. 106 – 111.

Habermas, Jürgen: *Den nye borgerlige offentlighed. Strukturændringer og deliberativ politik*. Samfundslitteratur 2023.

Koopman, Colin: *How We Became Our Data. A Genealogy of the Informational Person*. The University of Chicago Press 2019.

Wiggins, Chris and Matthew L. Jones: *How Data Happened. A history from the Age of Reason to the age of Algorithms*. W. W. Norton & Company. 2023.

Zuboff, Shoshana: *The Age of Surveillance Capitalism. The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. Public Affairs 2019

## Regulering

EUROPA-PARLAMENTETS OG RÅDETS FORORDNING (EU) 2016/679 af 27. april 2016 om beskyttelse af fysiske personer i forbindelse med behandling af personoplysninger og om fri udveksling af sådanne oplysninger og om

ophævelse af direktiv 95/46/EF (generel forordning om databeskyttelse)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>

EUROPA-PARLAMENTETS OG RÅDETS FORORDNING (EU) 2022/1925 af 14. september 2022 om åbne og fair markeder i den digitale sektor og om ændring af direktiv (EU) 2019/1937 og (EU) 2020/1828 (forordningen om digitale markeder)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022R1925&qid=1693810939710>

EU-Commission: Digital Markets Act: Commission designates six gatekeepers. Pressemeldelse, Brussels, 6. september 2023

[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_23\\_4328](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_23_4328)

EUROPA-PARLAMENTETS OG RÅDETS FORORDNING (EU) 2022/2065 af 19. oktober 2022 om et indre marked for digitale tjenester og om ændring af direktiv 2000/31/EF (forordning om digitale tjenester)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022R2065>

KOMMISSIONENS DELEGEREDE FORORDNING (EU) 2024/436 af 20. oktober 2023 om supplerende regler til Europa-Parlamentets og Rådets forordning (EU) 2022/2065 for så vidt angår fastsættelse af regler om gennemførelse af revision af meget store onlineplatforme og meget store onlinesøgemaskiner

[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/PDF/?uri=OJ:L\\_202400436&qid=1710063547823](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202400436&qid=1710063547823)

Council of the European Union: Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (artificial intelligence act) and amending certain union legislative acts, Brussels, 26 January 2024.

[https://www.eu.dk/samling/20231/kommissionsforslag/KOM\(2021\)0206/bilag/8/2823192.pdf](https://www.eu.dk/samling/20231/kommissionsforslag/KOM(2021)0206/bilag/8/2823192.pdf)

Forslag til Europa-Parlamentets og Rådets direktiv om tilpasning af reglerne om civilretligt ansvar uden for kontraktforhold til kunstig intelligens (Direktivet om AI-ansvar)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022PC0496>

## Noter

<sup>1</sup> Forbuddet mod ansigtsgenkendelse (biometrisk fjernidentifikation i realtid) vil ikke gælde her i landet, da Danmark ikke har afgivet suveræniteten efter grundlovens § 20 på dette område på grund af retsforbeholdet, se forordningsforslaget punkt 26 i præambelen.



## 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 tritt med den udviklingen indenfor feltet intern revision.

Den digitale udgave af Ia er en fuld replikeret version af magasinet, så du kan se hele udgaver og blade mellem siderne - ligesom den trykte udgave. Du finder en række navigationsværktøjer til at gennemse artikler samt bonusvideoinhold parret med udvalgte funktionsartikler.

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



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



The Institute of  
**Internal Auditors**  
*Elevating Impact*

## Nye medlemmer

Nye medlemmer i IIA fra 8.12.2023 - 15.4.2024

### **A.P. Møller-Mærsk**

Laura Campbell

### **Arbejdernes Landsbank**

Michael Rasch

### **Danske Bank**

Mert Kuzgun

### **DLR Kredit**

Derya Gökçen

### **EY**

Berk Akbay

### **Nykredit**

Fouzia Mozumder

### **PwC**

Victoria Meadows

### **Rigspolitiet**

Christoffer Lomholt Paaske

Betina Tradsborg

Christine Nabe-Nielsen

Oliver Ivanov

### **Ringkøbing Landbobank**

Carsten Schmidt Graver

### **Saxo Bank**

Martin Lindenskov

Christian Lausen Kongshave

### **Secureconsult**

Lars Holm Soerensen

### **Spar Nord**

Jacob Lindhardt

Cecilie Rosenkjær

### **Uddannelses- og Forskningsministeriet**

Alexander H. Lennert

Jakob Thyregod

### **Udenrigsministeriet**

Lærke Sander Laursen

## 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.**

13.5.24 Kursus for Forsikringsrevisorer

11.6-12.6.24: IIA Årsmøde 2024

20.6.24: Meet the future Internal Audit - Richard Chambers

## ”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.globaliia.org](http://www.globaliia.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)

## Foreningen af Interne Revisorers bestyrelse har følgende sammensætning:

### Formand

Direktør, CIA  
Morten Bendtsen  
Alm. Brand Group  
☎ 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@danskebank.dk](mailto:clli@danskebank.dk)

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

CIA, CISA  
Birgitte Rousing Svenningsen  
BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab  
☎ 30 65 41 30 ✉ [bisve@bdo.dk](mailto:bisve@bdo.dk)

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

Intern Revisionschef  
Lars Maagaard  
Nykredit  
☎ 61 62 18 90 ✉ [lma@nykredit.dk](mailto:lma@nykredit.dk)