



IIA standardens krav til planprosess.

Onsdag 6. juni 2018, Skattedirektoratet, Fredrik Selmers vei 4, 0663 Oslo
Innledning for Nettverk for ansatte internrevisjonsledere





Uavhengig leverandør innenfor:

- Internrevisjonstjenester
 - Rådgivning/ consulting
 - Kvalitetsvurderinger – gjennomføring av og forberedelse
 - Risikostyring
 - Strategi- og planprosesser
 - Styreprofesjonalisering/ Styreverv
 - Undervisning, kurs og foredrag
-



Trygve Sørliie – Eier

CIA, CCSA, CRMA, Dipl.IR, CISA

Statsautorisert revisor, siviløkonom, MBA, MBM

Mobil: 913 47 013

Epost: TS@TSorlie.no

WEB: www.TSorlie.no



Plans are nothing; Planning is everything

(Dwight D. Eisenhower)

Definition of plan and planning:

PLAN:

- A set of actions that have been thought of as a way to do or achieve something.
- Something that a person intends to do.

PLANNING:

Planning involves the **creation and maintenance** of a plan. As such, planning is a fundamental property of intelligent behavior. This thought process is essential to the **creation and refinement of a plan**, or integration of it with other plans; that is, **it combines forecasting of developments with the preparation of scenarios of how to react to them.**



INTERNREVISJONENS FORMÅL - DET DEN ER TIL FOR (Mission)

Å fremme og beskytte organisasjonens verdier gjennom å gi risikobaserte og objektive bekreftelser, råd og innsikt.

Hva IR skal oppnå

Hvordan IR skal oppnå formålet



International Professional Practices Framework

Er vi sikre på at alle internrevisjonens aktivitetene er relevante, hensiktsmessige og er en kostnadseffektiv bruk av ressursene for å fremme og beskytte organisasjonens verdier?



Verdierklæringen fra IIA



BEKREFTELSE;

GOVERNANCE, RISIKO OG KONTROLL

Internrevisjonen gir bekreftelser på organisasjonens prosesser for governance, risikostyring og kontroll for å hjelpe organisasjonen å nå sine strategiske, operasjonelle, finansielle og etterlevelsesmål.



INNSIKT;

PÅDRIVER, ANALYSER OG VURDERINGER

Internrevisjonen er en pådriver for å forbedre en organisasjons hensiktsmessighet og effektivitet ved at den gir innsikt og anbefalinger basert på analyser og vurderinger av informasjon og forretningsprosesser.



OBJEKTIVITET;

INTEGRITET, ANSVARLIGHET OG UAVHENGIGHET

Gjennom sin integritet og ansvarlighet gir internrevisjonen verdi til de styrende organer og toppledelsen ved at den er en objektiv kilde til uavhengige anbefalinger.



Standarden snakker om en risikobasert plan

Fra ordlisten i standardene

”Risiko

Muligheten for at en hendelse kan påvirke måloppnåelse. Risiko måles i forhold til konsekvens og sannsynlighet.”

Ordlistens definisjon av risiko er nøytral da den ikke er tydelig på om det dreier seg om hendelser som har *negativ påvirkning på måloppnåelse* eller om det også inkluderer de mulige *positive virkningene/mulighetene hendelsene kan ha på måloppnåelsen*.

Både den nye COSO ERM – Integrering med strategi og måloppnåelse og ISO 31000 er opptatt av å *øke omfanget av muligheter* ved å vurdere både de positive og negative sider ved risiko for å forbedre positive resultater samtidig som negative resultater reduseres. *Dette er et tankesett som bør legges til grunn av internrevisjonen slik at den både fremmer og beskytter organisasjonens verdier .*

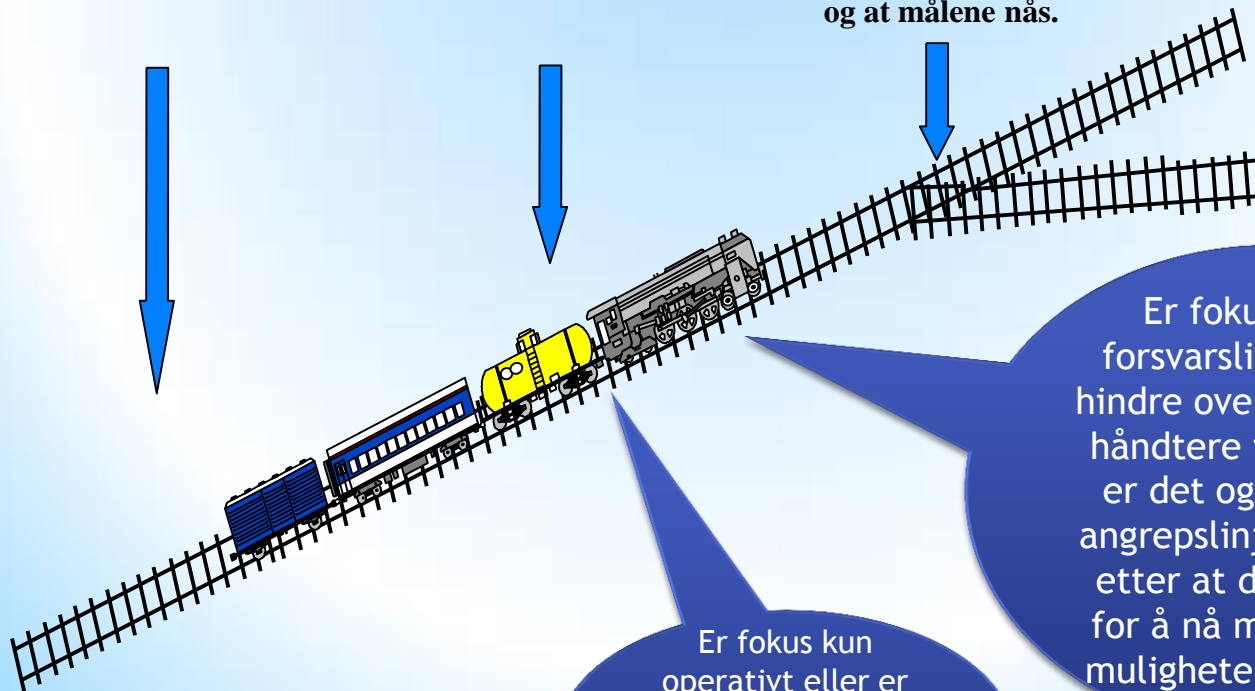


Internrevisjonens fokus

Fokus på at man har hatt styring og kontroll!

Fokus på at man har styring og kontroll!

Fokus på om man også fremover har styring og kontroll! At forholdene ligger til rette for å lykkes og at målene nås.

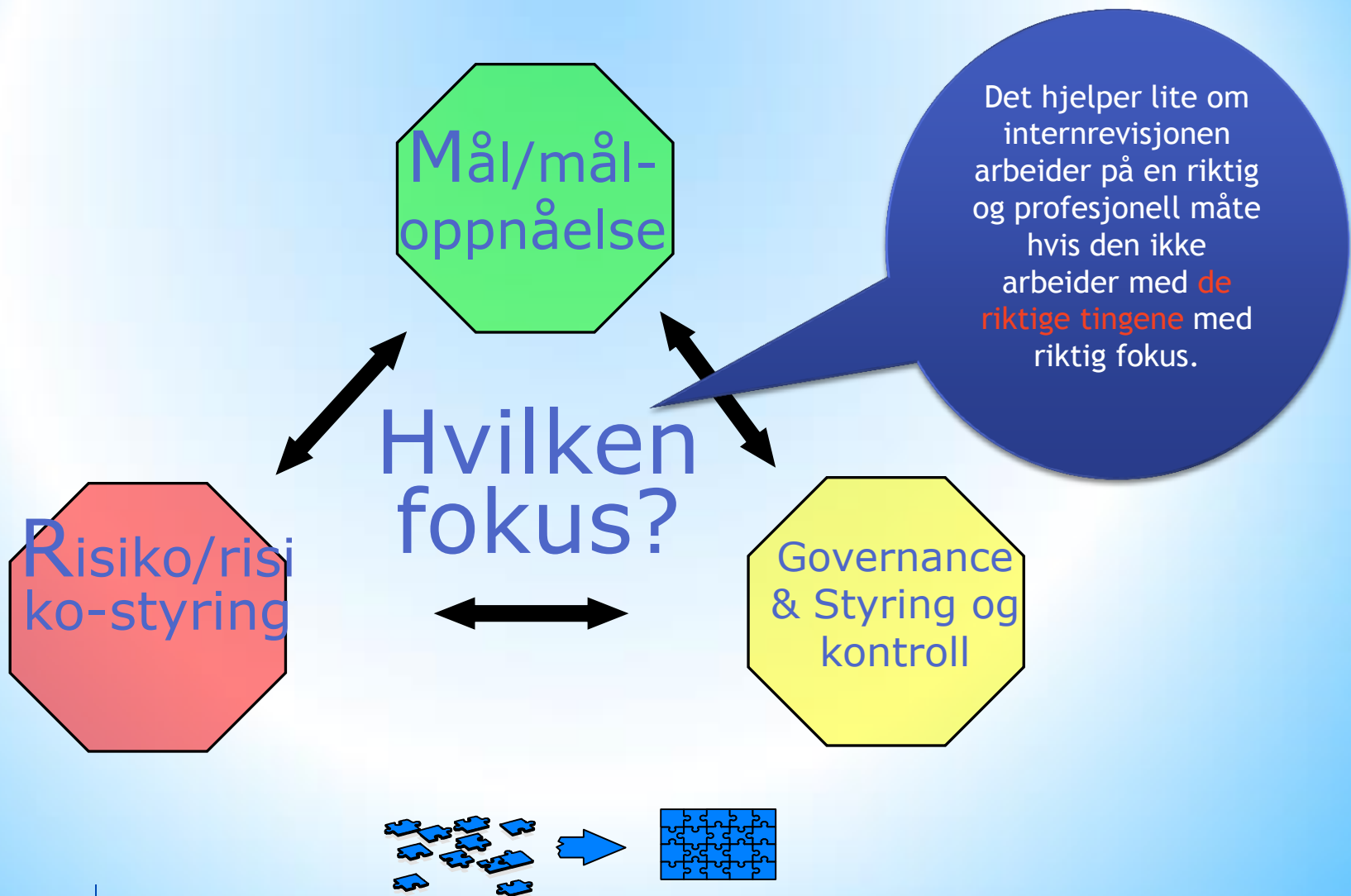


Er fokus kun på operativt eller er fokus også på strategi, virksomhetsstyring med mer?

Er fokus kun på forsvarslinjene for å hindre overraskelser og håndtere trusler eller er det også fokus på angrepsslinjene for å se etter at det arbeides for å nå målene og at mulighetene utnyttes.



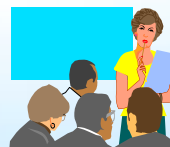
Hva er internrevisjonen opptatt av/har fokus på?





Hvilke produkter/tjenester/prosjekter vil/bør internrevisjonen levere nå og i fremtiden?

- * Hva forventer kunden/oppdragsgiver av internrevisjonen?
- * Hvilke produkter/tjenester er kjerneprodukter og hvilke er tilleggsprodukter/tjenester?
- * Er det fastsatt hvilke typer bekreftelsestjenester internrevisjonen skal utføre og arten av rådgivningstjenester den kan utføre ref. henholdsvis standard 1000.A1 og 1000.C1.
- * Er det avklart om internrevisjonen skal avgi en overordnet uttalelse ref. standard 2010.A2, 2410.A1 og 2450
- * Hva er internrevisjonens definerte formål (ref. standard 1000), visjon, strategi, mål og måleparametere?
- * Har internrevisjonen en overordnet plan/strategiplan som innbefatter en langsiktig ressurs og kompetanseplan som er diskutert med ledelsen og styret slik at den på kort og lang sikt kan utføre det den bør gjøre og ikke bare den den er i stand til å gjøre?





”Push” eller ”Pull” planlegging

- * **”Pull”** planlegging tar som utgangspunkt for planleggingen hva som skal rapporteres/bekreftes og om det skal avgis en overordnet uttalelse og hvilke bevis/hvilken informasjon som må innhentes for å kunne rapportere/bekrefte og eventuelt avgi overordnet uttalelse. Tar normalt som forutsetning at det skal avgis en ”positiv bekreftelse” .
- * **”Push”** planlegging tar for eksempel de delene av revisjonsuniverset som har størst risiko som utgangspunkt for planleggingen. Bli så en vurdering i ettertid hva man har tilstrekkelig bevis/informasjon til å bekrefte/rapportere om og om det kan avgis en overordnet uttalelse og/ eller en ”positiv bekreftelse” . Ender ofte opp med en situasjon der det må avgis en ”negativ bekreftelse”.



Virksomhetsstyringsopplegg/
tema perspektiv



Områder
og enheter
med mer.

Må ta hensyn til organisasjonens modenhet når revisjonsplanen utarbeides

Integrert og lederdrevet

Lederne er pådrivere for intern styring og kontroll

Systematisering

Lederne har et ubevisst forhold til intern styring og kontroll

Dokumentasjon

” Brannslukking ”

Hendelser kommer som overraskelser

Ingen dokumenterte kontroll- og Forbedringsaktiviteter

Styringen og kontrollen er fragmentert, ad hoc og generelt basert på etterkontroller.

” Silotilnærming ”

Risikovurderinger avgrenset til særskilte områder

Ansvarliggjøring mangler, men økt disiplin

Noen formelle policyer og prosedyrer

Mangelfullt dokumenterte kontroll- og forbedringsaktiviteter

Høy avhengighet av eksisterende personell

Spesialisering

” Gjøre de riktige tingene, og gjøre tingene riktig ”

Tydlig ledelse og god disiplin, men uformell oppfølging

Klare roller, ansvar og myndighet

God flyt og integrering av prosesser

Klart definerte kvalitetskrav

Informasjon registreres med god kvalitet når den oppstår

Dokumenterte rutiner, kontroll- og forbedringsaktiviteter som er robuste og tåler perioder med endringer

” Helhetlig etterlevelse ”

Gjennomgående risikovurderinger og prioriteringer

Roller, ansvar, myndighet er forstått og akseptert organisasjonen og ansvarliggjøring praktiseres

Dokumenterte beslutninger etterleves

Definerte kvalitetskrav etterleves

Gode måleindikatorer

God overvåkning, oppfølging og utstrakt bruk av selvevaluering

Sterk integrering og samhandling i hele verdikjeden med riktig virkemiddelbruk

” Hånden på rattet ”

Ledelsen reagerer gjennomgående systematisk på potensielle hendelser, både utnytter muligheter og forhindrer at negative forhold oppstår

Svært god sammenheng mellom mål, prioriteringer og ressursbruk

Kvalitetskultur med sterk bevissthet om intern styring og kontroll, kontinuerlig forbedring og oppfølging, forenkling, effektivisering og læring på alle nivåer

Styringen og kontrollen er optimalisert og er i henhold til beste praksis internasjonalt

1. Reaktiv

2. Fragmentert

3. Formalisert

4. Systematisert

5. Optimalisert/
Beste praksis

Helhetlig håndtering av risiko/ Hensiktsmessig og effektiv styring og kontroll

Uforutsigbar håndtering av risiko/
Mulighet for feil

Sannsynligheten for å nå målene



1110 - Organisasjonsmessig uavhengighet

Tolkning

Organisasjonsmessig uavhengighet oppnås når leder av internrevisjonen rapporterer funksjonelt til styret.

Funksjonell rapportering til styret vil eksempelvis være når styret:

- godkjenner internrevisjonsinstruksen
- godkjenner den risikobaserte internrevisjonsplanen
- godkjenner internrevisjonens budsjett og ressursplan
- mottar rapporter fra lederen av internrevisjonen på internrevisjonens utførelse i forhold til planen og andre forhold
- godkjenner beslutningen om ansettelse og fratredelse av lederen av internrevisjonen
- godkjenner lederen av internrevisjonens betingelser
- foretar egnede forespørsler rettet mot ledelsen og lederen av internrevisjonen for å fastslå om det foreligger utilstrekkelig omfang eller ressursbegrensinger



2010 - Planlegging

Leder av internrevisjonen må utarbeide en **risikobasert plan** for å fastsette prioriteringene til internrevisjonen, **i samsvar med organisasjonens målsetninger.**

Tolkning

For å utarbeide den risikobaserte planen må leder av internrevisjonen **konsultere** toppledelsen og styret for å få en forståelse av organisasjonens strategier, de viktigste forretningsmessige målene, relaterte risikoer og risikostyringsprosesser. **Leder av internrevisjonen må gjennomgå og justere planen**, i den grad det er nødvendig, for å ta hensyn til endringer i organisasjonens forretningsvirksomhet, risikoer, drift, programmer, systemer og kontroller.

Implementeringsstandard 2010.A1 (Bekreftelsestjenester)

Internrevisjonens oppdragsplan **må baseres på en dokumentert risikovurdering** som gjennomføres minst årlig. I denne prosessen **må** innspill fra toppledelsen og styret vurderes.

Implementeringsstandard 2010.A2 (Bekreftelsestjenester)

Leder av internrevisjonen må drøfte med toppledelsen, styret og andre interessenter for å avklare forventninger til internrevisjonens uttalelser og andre konklusjoner.

Implementeringsstandard 2010.C1 (Rådgivningstjenester)

Leder av internrevisjonen **bør vurdere å godta foreslåtte rådgivningsoppdrag** ut i fra oppdragets potensial for å forbedre risikostyring, tilføre merverdi og forbedre organisasjonens drift. **Aksepterte rådgivningsoppdrag må inkluderes i planen.**



Andre relevante bestemmelser i standardene

2020 - Kommunikasjon og godkjenning

IG2020 Communication and Approval

Leder av internrevisjonen **må kommunisere internrevisjonens planer og ressursbehov, herunder vesentlige endringer gjennom året**, til toppledelsen og styret for gjennomgang og godkjenning. Leder av internrevisjonen **må også informere om konsekvensene av ressursbegrensninger**.

2030 - Ressursstyring

IG Resource Management

For å kunne gjennomføre den godkjente planen må leder av internrevisjonen **sørge for at internrevisjonens ressurser er egnet og tilstrekkelige**, og at de blir hensiktsmessig anvendt.

Tolkning

Egnethet henviser til sammensetningen av kunnskap, ferdigheter og andre kvalifikasjoner som trengs for å gjennomføre planen. Tilstrekkelighet viser til det omfang av ressurser som trengs for å fullføre planen. Ressurser brukes hensiktsmessig når målene i den godkjente planen nås på optimalt vis.



2050 – Koordinering og tillit

For å sikre nødvendig dekning og minst mulig dobbeltarbeid bør leder av internrevisjonen dele informasjon, koordinere aktiviteter og vurdere å ha tillit til og bygge på arbeidet til andre interne og eksterne leverandører av bekreftelses- og rådgivningstjenester.

Tolkning

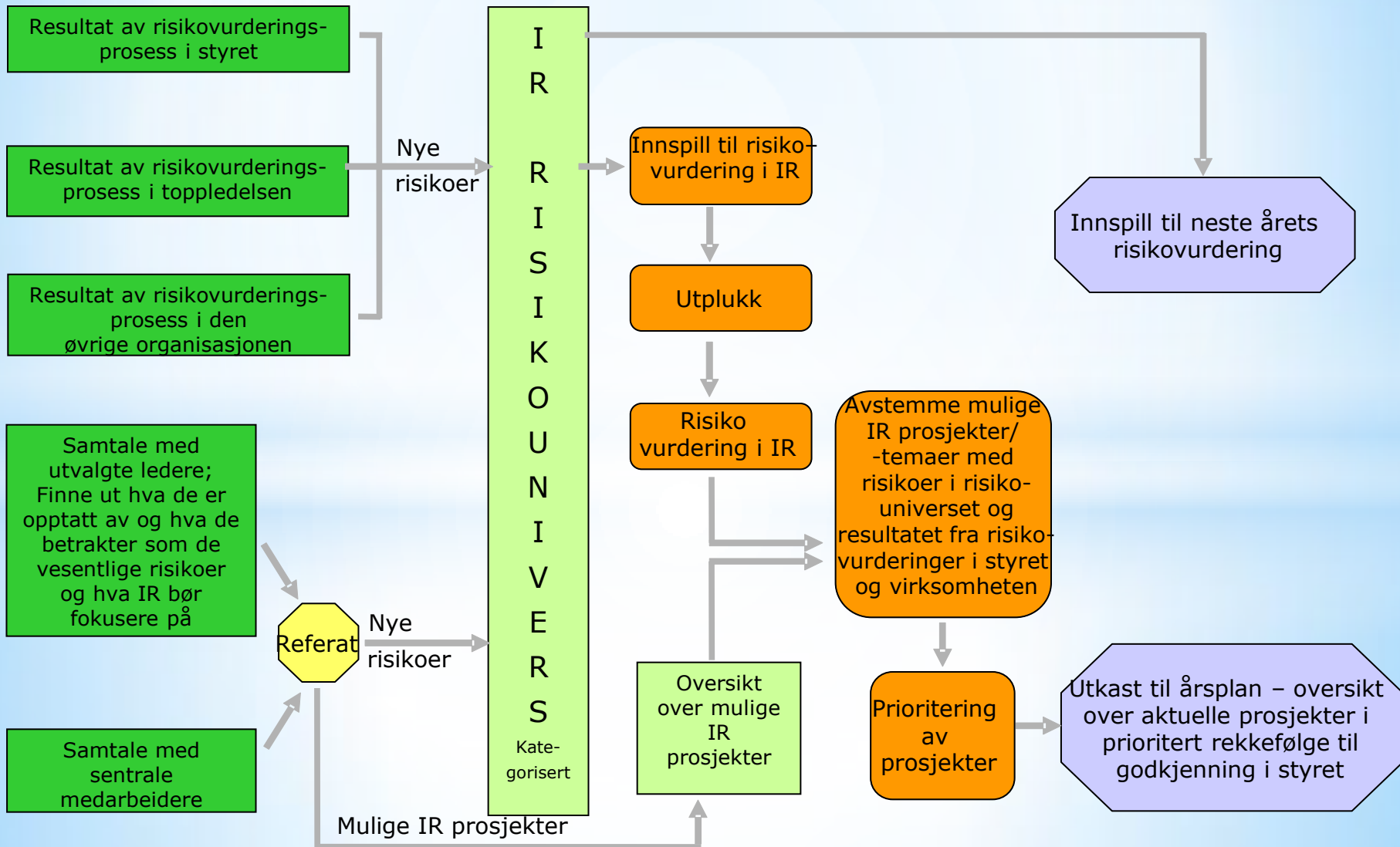
Når aktiviteter koordineres kan leder av internrevisjonen velge å benytte arbeidet til andre interne og eksterne leverandører av bekreftelses- og rådgivningstjenester. Det må etableres en konsekvent prosess for å vurdere hva som skal til for å ha tillit til andres arbeid og leder av internrevisjonen bør vurdere kompetansen, objektiviteten og tilbørlig faglig aktsomhet til leverandørene av bekreftelses- og rådgivningstjenestene. Leder av internrevisjonen bør også ha en klar forståelse av omfang, målsettinger og resultat fra arbeidet utført av andre leverandører av bekreftelses- og rådgivningstjenester. Når arbeidet til andre benyttes er leder av internrevisjonen fortsatt ansvarlig for at grunnlag for konklusjoner og uttalelser fra internrevisjonen er tilstrekkelig.



Eksempel på en planprosess

Kilder

” Sluttprodukter”





Noe å tenke gjennom i forbindelse med planleggingen.

- * Vi befinner oss i en hverdag som endrer seg stadig raskere og blir stadig mer komplisert.
- * Vi har gått fra å forholde oss til noen få store endringer i året til å håndtere mange endringer hver dag, krever nye måter å tenke, planlegge og strukturere problemløsninger på.
- * Hvis internrevisjonen/revisjonen ikke makter å tilpasse seg og tilfredsstille de endrede kravene vil funksjonen være lite relevant og andre aktører vil kunne komme på banen. Internrevisjonen må kunne demonstrere at den er best til å levere de tjenestene som oppdragsgiverene etterspør.
- * Intern revisjon er et konsekvensfag - hva som gjøres og hvordan det utføres er avhengig av forholdene det utføres under.
- * Vi må vokte oss for at ikke hovedtyngden av internrevisjonens leveranser får en form og innhold slik at de ikke lenger er intern revisjon.
- * Arbeidet må bidra til at organisasjonen når sine mål og at verdiene beskyttes og fremmes. Kravet til uavhengighet må reduseres noe.
- * Hovedproduktene til internrevisjonen er bekreftelser, trygghet, assistanse og rådgivning innenfor hovedområdene, governance, risikoeksponering/styring, styring og kontroll og intern kontroll.
- * Hvilken kompetanse, ferdigheter og hvilken kunnskap det er behov for vil stadig endre seg. Derfor må internrevisjonen ha en ressurs- og kompetanseplan som er langsiktig.
- * Det må stadig utvikles nye teknikker og metoder som setter internrevisjonen i stand til å levere sine produkter og tjenester på en effektiv og hensiktsmessig måte.
- * De stadige endringene i organisasjonen og rammebetingelsene medfører at internrevisjonen må hele tiden finne nye måter å jobbe på for å levere det det er behov for slik at organisasjonens verdier fremmes og beskyttes.



Internrevisjonens rolle i å sikre ressursene til internrevisjonsaktiviteten. - Position Statement IIA

Hensikten er å gi veiledning og klargjøre rollene til styret, ledelsen og revisjonssjefen i å sikre ressursene til internrevisjonsaktiviteten og diskutere de relaterte problemstillingene som kan oppstå.



**IIA POSITION PAPER:
THE ROLE OF INTERNAL AUDITING
IN RESOURCING
THE INTERNAL AUDIT ACTIVITY**

Issued: January 2009
Revised:

Resourcing PP
Page 1 of 5

© 2009 The Institute of Internal Auditors



Supplemental Guidance fra IIA

I løpet av året forventes det at det kommer Supplemental Guidance fra IIA relatert til årsplanlegging. Var opprinnelig planlagt ferdig første kvartal 2018.



Spørsmål/Synspunkter/diskusjon

