

Ledernetverket

Stasjon 1 (Hans Oskar) - Forankring av revisjonsplanen

Grunnlaget for revisjonsplanen

- **Hvilket grunnlag bruker en og hva anser man som det nyttigste grunnlag?**
- **Hvilke av de overordnede grunnlag får høyest prioritet ved beslutning om revisjonsplan?**

Det er vanskelig å si hva som er det viktigste grunnlaget for planen. Dette vil være situasjonsbetinget og avhengig av type virksomhet. Man må også ta stilling til når prosessen skal foregå og hvor langt perspektiv planen skal ha. I utgangspunktet er det to typer input til planen:

- ✓ Nye risikoer
- ✓ Risikoer som allerede er kjent

Uansett må man ta utgangspunkt i styrende dokumenter:

- ✓ Relevante stortingsmeldinger m.m.
- ✓ Prop 1 (fagdepartementets budsjettproposisjon)
- ✓ Tildelingsbrev
- ✓ Disponeringsbrev fra virksomhetsleder (styringsbrev, prioriteringsbrev – kjært barn har mange navn)
- ✓ Andre lovkrav
- ✓ Krav i egne strategier – strategiske målsettinger
- ✓ Interessentanalyse
- ✓ Virksomhetens risikovurdering
 - I denne sammenhengen er det viktig å sikre at man treffer virksomhetens samlede risiko, og ikke bare de enkelte enheters risikoer. Man kan utarbeide en form for risikokategorisering og knytte denne opp mot virksomhetens strategiske målsettinger.
- ✓ Internrevisjonens egen risikovurdering
- ✓ Riksrevisjonens gjennomganger (både fra regnskapsrevisjonen og forvaltningsrevisjoner)

Det er også relevant på se på:

- ✓ Oppslag i media
- ✓ IIAs hjemmesider
- ✓ Tidligere revisjoner
- ✓ "Restsaldo" på tidligere revisjonsplaner
- ✓ Revisjonsunivers
 - Når det gjelder revisjonsunivers er det litt forskjellig tilnærming. Noen er på vei bort fra de store revisjonsuniversene, mens andre intensiverer bruken av revisjonsunivers
- ✓ Andrelinjens produkter
- ✓ Andre internrevisjoners og kollegers produkter (erfaringsutveksling om relevante problemstillinger)

Bruk av data og dataanalyse kan være et svært verdifullt grunnlag for revisjonsplanen. Som eksempel ble nevnt at dette kan avdekke dobbelt- og trippelutbetalinger ved at man har algoritmer som fanger opp dette. Data kan skape raske og effektive forbedringer. Slike tester kan man gjennomføre i forbindelse med planprosessen.

Andre relevante innspill

- ✓ Besøk i eller innspill fra ledergrupper
- ✓ Innspill fra styret om områder med høy risiko, og hvor styret føler de ikke har god nok kontroll og/eller kompetanse. Her er det viktig å sortere ut som som er mer eller mindre kjent i linjen, men som de ikke har gjort noe med. På den annen side er det viktig ikke å se seg blind på hva ledelsen er opptatt av, og man må også gripe fatt i det det ikke alltid er like populært å se på!
- ✓ Innspill fra de som "har skoene på". Disse gruppene kan være viktige i risikokartleggingen.
- ✓ Risikosamtaler med utvalgte personer og enheter

Det kan være utfordrende å gripe fatt i og identifisere risikoer man ikke ser (eks. fra forsikringsbransjen – systematisk for høy utbetaling av erstatning. Her vil kunden være fornøyd, men man risikerer å gå glipp av en gevinst; fortjenestemarginen smuldrer bort).

Man må også tenke på forskjellen mellom en trussel og en svakhet. Hva med operasjonell og strategisk risiko vs. etterlevelsesrisiko – hva er viktigst? Må videre se på sannsynlighet og konsekvens – noen ganger er sannsynligheten grensende til fraværende, mens konsekvensen – dersom hendelsen inntreffer – er svært stor. Eksempler på dette kan være langvarig strømutfall.

Når det gjelder forholdet mellom revisjons og rådgivning ble det fra flere framhevet at det er elementer av rådgivning i alle revisjoner, og at gjennomføring av flere rådgivningsoppdrag vil kunne styrke internrevisjonsfunksjonen.

Stasjon 2 (Thor og Anne Sofie) - Forankring av revisjonsplanen

Hvem gir innspill til planen?

- Organisasjonens enheter i forbindelse med virksomhetsplanlegging, kvalitetsgruppe, sikkerhetsforum og virksomhetsteam (2. linje), kombinert med innspill som kommer mer ustrukturert.
- Alle enheter og prosesseiere inviteres til å gi innspill og møter med hver enkelt for å få muntlige innspill, kombinert med IRs egne vurderinger og prioriteringer.
- Konserndirektører og funksjonseiere, nøkkelledere innen f.eks. risikostyring, regnskap, performance management, compliance officer mv.
- 2. linje og representanter for ledelsen. Langtidsplan ligger til grunn, ferdig plan presenteres og diskuteres i styret.
- Linjeledere og nøkkelpersoner. Innspill kan også komme fra overordnet myndighet og Riksrevisjonen.
- Ledelse på virksomhetsnivå og innen hvert forretningsområde, corporate audit committee og business area audit committee, 2. linjefunksjoner som sikkerhet og compliance, "en til en"-møter.
- Innspill fra alle ledere, tillitsvalgte og hovedverneombud.
- Styre og ledelse i alle underliggende helseforetak og regionalt helseforetak, konserntillitsvalgte, hovedverneombud og brukerutvalg.
- Oversikt over funn fra tidligere revisjoner, revisjonsutvalg og adm. direktør, konserntillitsvalgte og brukerutvalg, styreledere og ledergrupper i de ulike helseforetakene under det regionale helseforetaket. Revisjonsutvalget legger fram forslaget til plan.
- Møte med hver enkelt i etatsledelsen. Fokus på hvor skoen trykker med tanke på måloppnåelse.
- Workshoper med interessenter/ledergrupper og 2. linje - basert på risikovurderinger. Revisjonsutvalget diskuterer det som kommer opp i WS, og forslag legges fram for konsernledergruppen.
- WS/intervjuer med avdelingsdirektører og regiondirektører (ut fra intervjueskjema). Systematiserer dette i etterkant og supplerer med blant annet regnskapsanalyser. Resultater i IRs egen risikovurdering som ligger til grunn for å utarbeide forslag.
- Eksterne aktører/tilsynsorganer som RR, NSM og Sivilombudsmannen.
- Varsler internt og fra eksterne.
- Formulerer forslag selv basert på virksomhetsstyringsdokumenter, relevante omkringliggende enheter, dialog med ledergrupper på nivå 2 og fagansvarlige på ulike områder.
- Internrevisjonens egne risikovurderinger, basert på erfaring og innsikt i virksomheten, virksomhetsrapportering, virksomhetens egne risikovurderinger mv.
- IRs egen risikovurdering, møter med hver enkelt kommunaldirektør (områdenes egne risikovurderinger ikke alltid godt egnet).
- IRs egne innspill og konsernsjef, revisjonsutvalg.
- IRs egne risikovurderinger (ekstern strategisk blikk) kombinert med regelmessig gjennomgang av revisjonsunivers knyttet til operativ drift, ekstern revisors prioriteringer.

- IRs egen risikovurdering, avstemmer mot andre parter i organisasjonen, revisjonskomiteer i ulike forretningsområder

IR bør gjøre selvstendige risikovurderinger i tillegg til linjeorganisasjonens risikovurderinger. En grunn til dette er at linjens risikovurderinger ofte vil ha fokus på gjenværende risiko, mens IR også bør ha fokus på iboende risiko. Bør undersøke etablerte kontroller på områder hvor linjen vurderer restrisiko som lav.

Involvering av linjeorganisasjonen i arbeidet med internrevisjonsplanen gir læringseffekt og ansvarliggjøring, samt gir legitimitet til den endelig vedtatte planen.

Hvem beslutter planen?

Styret eller virksomhetsleder i organisasjoner som ikke har styre

Stasjon 3 (Vivi og Stein) – Faktorer som påvirker valg av prosjekter

Hvilke faktorer påvirker valg av revisjonsprosjekter?

Vesentlighet, risikoimpact, trender, nye direktiver (GDPR), digitalisering, strategiprosess og valgte strategier, samfunnsansvar, tidligere revisjoner, modenhetsnivå, toppleder/styrets prioriteringer, linje linjelederfokus, regelmessige RV.

Strategier, politisk viktig, risikovurderinger, vesentlighet, "timing", relevans, tilgjengelige ressurser, vilje, fokus på nytteverdi, "læring og forbedring".

Hva er ledelsen opptatt av? Erfaring, motivasjon, ønsker, argumentasjon, gode begrunnelser. Bekreftelse/rådgivning? Skille/ikke skille i planen?

Trender (GDPR), fokusområder, iboende risiko, politiske føringer, nytteverdi, gjennomføringsevne, virksomhetsmål, prosjektporteføljen til IR, modenhet, strategi, samfunnsoppdrag, mål, "fugleperspektiv" (styret), digitalisering, "timing", omorganisering.

Strategi, kompetanse (fag jur/helse komp)

Vurdere totalbildet, ressursituasjon, størst merverdi

1. Uavhengighet
2. Tverrfaglighet
3. Nytt blikk, perspektiv

Risiko for manglende måloppnåelse, vesentlighet, kvalitet, risikoappetitt (eks. helse nord).

Hvilke utfordringer kan man møte på som kan påvirke valgene?

Reviderbart? Kompetanse, kultur, lovkrav, type oppdrag, tidspunkt (relevant), omorganisering.

Rådgivning/habilitet, timing, uavhengighet, budsjett, kompetanse, omfang, "linja sier nei", argumentasjon for utsettelse.

Timing, belastning, IR kompetanse, budsjett, ressurser, ledelsen (ubehag), tilgjengelighet, grad av endring, kulturelle (ukultur).

Ulike ønsker av valg av prosjekt, linjeoppgave, parallelle oppgaver, belastning, argumentasjon for/mot revisjonsprosjekt, 2. forsvarslinje, sykdom, belastning i organisasjonen, timing.

I hvilken grad skal revisjonsplanen være fleksibel for å imøtekomme ledelsens/styrets behov?

Rullerende planer, oppdateres, endringer pga. trender, risikoer.

Hva velges bort? Konsekvens

"Målbeskrivelse"

Fleksibel plan, endring av risikoer, hendelser

Fleksibel "begge veier" (belastning IR/linjen)

Ad hoc revisjon

Fleksibel IR plan, IR "trigger" revisjoner, "Modig IR"

Fleksibilitet begge veier

Instruks om endring
Prosesen rundt endring

Fleksibel med tanke på forhold som dukker opp, like endringsprosesser som opprinnelig prosess, forutsetter fleksibilitet, like prinsipper (beslutning), endring ved behov.

Hva med de vi ikke rekker?

Ha litt "slækk" i planene.

Stasjon 4 – oppfølging av revisjonstiltak

Prosess for oppfølging av anbefalinger/tiltak etter gjennomførte revisjoner

- Hvilke aktiviteter gjennomfører internrevisjonen for å sikre en god oppfølging av identifiserte forbedringsområder?
- Hvilke andre linjefunksjoner involveres idag?

Diskusjonene reflekterer at virksomhetens og internrevisjonens modenhet vil påvirke internrevisjonens praksis

Anbefaling/tiltak

Tydelighet – forstår linjen hva som er bakgrunnen for anbefalingen og/eller tiltaket slik at de forstår hva som må gjøres.

Benytte en tilstrekkelig med tid på forankring av anbefalingene

Noen IR lager tiltak, noen fasiliterer prosess for utforming av tiltak andre overlater det til linjen.

De fleste har kontradiksjon

Noen begrenser antall anbefalinger

Hvor spisse er anbefalingene – hva du ser på vil påvirke hvor detaljert tiltakene blir, modenhet kan også avgjøre hvor detaljert tiltaket blir

Oppfølging/rapportering

Noen tydeliggjør hvem IR jobber på vegne av for å underbygge viktigheten

Internrevisjonen eller en annen enhet (styring, compliance, risikostyring) rapporterer separat eller som en del av resultatrapporteringen.

Rapportering og oppfølging etter alvorlighetsgrad - risikobasert

De alvorligste funnene etterprøves av noen for å tilse at kvaliteten er tilstrekkelig – er det faktisk gjennomført + oppfølgingsrevisjoner

Tidsaspektet – hvor fort skal tiltakene realiseres, milepæler på tiltak som tar lengre tid.

Noen har system der det kommer varsel om forfall før forfall – enten IR eller ansvarlig enhet som får varselet.

Egne møter med revidert enhet etter lukket observasjon for å snakke gjennom revisjonen og hvordan en tenker å jobbe videre.

Noen steder må røde revisjoner kommenteres av toppleder ift styret eller departement. Må kanskje legge fram en plan, alternativt gjøres det en oppfølgingsrevisjon året etter spisset mot tiltaksområdene.

Noen har systemer som automatisk genererer oversikt over tiltak som ikke er lukket.

Noen har tiltak i rapporten andre har det ikke – dette kan være uavhengig av om IR eller tiltakseier har formulert tiltakene.

Oppfølgingsverktøy

Excel

Egne revisjonssystemer

Styringssystemer

Avvikssystemer

Spredning av rapporten – eks.

Bare til ledergruppen

Bare til tiltaksansvarlige

Noen distribuerer til ledergruppen + tiltaksansvarlige og andre interessenter

Noen distribuerer også rapportene på intranettet

Diverse

Noen IR måles på gjennomføring selv om de ikke har full kontroll på det som føge av at det er et linjeansvar. det.

Noen peker på at det at andre tar med seg /minner om innholdet i aktuelle IR-rapporter bidrar til fokus og gjennomføring.

Refleksjoner etter møtet.

Positivt:

- Engasjert forsamling
- Seansen ga erfaringsutveksling og ny innsikt
- Sentrale temaer
- God sammensetting av grupper
- Godt innspill til forbedring i planprosessen
- Gode fasilitatorer
- Gode faglige orienteringer før World Cafe

Kan bli bedre:

Det var bra at det var satt av 40 minutter på hver stasjon. Denne tiden gikk med til diskusjonene. Fire stasjoner er imidlertid ganske mye å gape over. Ved senere anledninger bør man begrense antallet stasjoner til tre.