
Modenhetsmodell for virksomhetsstyring

1. utgave 2022

Innhold

1. Innledning.....	1
1.1. Formålet med Modenhetsmodellen	1
1.2. Forholdet til Veileder for virksomhetsstyring	1
1.3. Modenhetsmodellens oppbygning	1
2. Bruk av Modenhetsmodellen	2
3. Modenhetsmodellen	3
Utarbeidelse av modenhetsmodellen	10
Om IIA Norge.....	10

1. Innledning

1.1. Formålet med Modenhetsmodellen

Denne modenhetsmodellen for virksomhetsstyring (Modenhetsmodellen) er ment som et verktøy og hjelpemiddel for å kartlegge hvilket nivå man ligger på i styringen av virksomheten, altså modenhet i virksomhetsstyringen. Bruk av modellen kan gi innsikt i virksomhetens nåsituasjon og skape grunnlag for forbedring, og dermed bidra til virksomhetens måloppnåelse.

1.2. Forholdet til Veileder for virksomhetsstyring

Modenhetsmodellen bygger på IIA's Veileder for virksomhetsstyring (Veilederen) fra 2021¹. Modellen er rettet mot den samme målgruppen som Veilederen, dvs. alle med ansvar for virksomhetsstyring i privat eller offentlig sektor, samt andre som har en rolle i denne styringen eller interesse for temaet.

Veilederen slår fast at virksomhetsstyring dreier seg om å legge til rette for at ledelsen og andre ansatte skal kunne ivareta sitt ansvar og sine oppgaver for å nå virksomhetens mål, planlegge for god risikostyring og internkontroll, legge til rette for effektiv og hensiktsmessig drift med nødvendig oppfølging og rapportering, og etablere virksomme, uavhengige kontroller og bekreftelser. Veilederen legger til grunn at virksomhetsstyringen består av 17 komponenter fordelt på fire tema, og denne Modenhetsmodellen følger samme mønster.

1.3. Modenhetsmodellens oppbygning

Modenhetsmodellen skisserer fem ulike modenhetsnivåer for hver av de 17 komponentene som er identifisert i Veilederen. For hver komponent gis det forslag til hvordan modenheten kan vurderes og sorteres under hvert enkelt nivå. I praksis vil det ikke være skarpe skiller mellom nivåene, men modellens beskrivelse av de ulike nivåene gir veiledning til vurdering og innplassering. De fem nivåene er benevnt *Tilfeldig*, *Påbegynt*, *Etablert*, *Videreutviklet* og *Optimalisert*. Nivåene kan forstås slik:

¹ Kan lastes ned fra IIA Norge sine hjemmesider – IIA.no

Nivå	Benevnelse	Kjennetegn ved virksomhetsstyringen på dette nivået
1	Tilfeldig	Virksomhetsstyringen fremstår som ikke formalisert og/eller tilfeldig.
2	Påbegynt	Virksomhetsstyringen er mangelfull, men i utvikling. Det er liten grad av helhetlige løsninger og felles definisjoner.
3	Etablert	Virksomhetsstyringen er tilfredsstillende. Helhetlige løsninger og felles definisjoner er etablert.
4	Videreutviklet	Virksomhetsstyringen er velfungerende. Det jobbes systematisk, og forbedringstiltak vurderes/iverksettes.
5	Optimalisert	Virksomhetsstyringen er gjenstand for kontinuerlig forbedring, effektivisering og løpende oppfølging. Dette er en del av kulturen.

For at modellen skal være så enkel og brukervennlig som mulig, bygger tekstene i nivå 3-5 i hovedsak på hverandre, slik at elementer fra nivå 3 og 4 ikke gjentas på neste nivå.

2. Bruk av Modenhetsmodellen

Modenhetsmodellen gir en praktisk vinkling på vurdering av modenheten i virksomhetsstyringen, og kan være et nyttig verktøy for både første-, andre- og tredjelinjefunksjoner². Fordelen med en tallskala (1-5) er at man får en umiddelbar indikasjon på modenhetsnivået, et visuelt bilde som er lett å kommunisere og som kan danne grunnlag for videre vurderinger. Valget av nivå bør imidlertid alltid begrunnes. Tallene i seg selv, uten en tilhørende begrunnelse, gir mindre verdi.

Det ligger et kvalitativt aspekt til grunn for plassering på nivå. Dersom det er ønskelig å bedre kvaliteten på en komponent, vil teksten på neste nivå indikere forbedringer som kan bidra til dette. For eksempel vil modenheten i virksomhetsstyring for komponent 4.3 Objektive bekreftelser kunne økes fra nivå 3 til 4 ved at virksomheten tar IIA-standardene i bruk fullt ut. Resultatene av en kartlegging kan imidlertid også bli at man konkluderer at virksomhetsstyringen ligger på ønsket nivå, f.eks. fordi kostnaden ved å komme til et høyere nivå antas å bli større enn fordelene dette gir. Dette må vurderes i hvert enkelt tilfelle og kan avhenge av mange ulike faktorer. Modenhetsmodellen må, som Veilederen, tilpasses bransje og sektor, virksomhetens størrelse og kompleksitet, organisasjonskultur mm.

Modellen er fleksibel i bruk. Den kan brukes for hele virksomheten eller bare for deler av den, f.eks. en avdeling eller et større prosjekt. Det er heller ikke slik at man nødvendigvis må vurdere alle modellens tema eller komponenter. Kanskje ønsker man bare å vurdere noen av disse, f.eks. tema Mål og retning, eller komponentene 3.4 Etterlevelse av lover og regler og 3.5 Økonomistyring. Ved slik avgrenset bruk av modellen kan behovet for tilpasning være stort, for eksempel vil et prosjekt neppe ha en visjon, men det kan ha både overordnede og operative mål. Hvis man velger å bare vurdere én enkelt komponent (eller et fåtall komponenter) blir modellen nærmest å betrakte som en sjekkliste, og begrepet «Virksomhetsstyring» kan bli noe misvisende. En slik avgrenset vurdering kan likevel gi verdi for brukeren.

Det vil ofte være ønskelig å gjøre en sammenfattende vurdering med utgangspunkt i vurderingene som er gjort av enkeltkomponenter/-tema. Da er det ikke sikkert at rene matematiske metoder gir det beste og mest troverdige svaret på hvor det samlede modenhetsnivået ligger, og matematikken må suppleres med bruk av skjønn. Også ved vurderingen av den enkelte komponent vil man ofte konstatere at enkelte elementer tilsier ett nivå, mens andre elementer/forhold «hører hjemme» på et annet nivå. Dermed blir en skjønsmessig vurdering viktig også her.

² Se Veilederen's Vedlegg 2

3. Modenhetsmodellen

Nivå	1	2	3	4	5
Beskrivelse	Tilfeldig	Påbegynt	Etablert	Videreutviklet	Optimalisert
Mål og retning	Grunnleggende forutsetninger for strukturering av virksomheten og for effektiv og hensiktsmessig drift.				
1.1 Formål <i>Formålet beskriver hva virksomheten er til for, og trekker opp rammene for dens drift og aktivitet</i>	Virksomheten mangler formelt formål, eller har formål som er misvisende i forhold til hva den er ment å drive med.	Formålet gir ikke en presis beskrivelse av hva virksomheten er til for.	Formålet beskriver hva virksomheten er til for og hvilke behov som skal dekkes, og antyder rammene for dens drift og aktivitet. Formålet er vedtatt av eierne, det er kjent i virksomheten og er tilgjengelig for eksterne interessenter.	Formålet er tydelig formulert, og gir en presis beskrivelse av rammene for virksomhetens drift og aktivitet.	Det blir jevnlig vurdert om drift og aktiviteter ligger innenfor virksomhetens formål. Hvis så ikke er tilfelle blir formålet justert, eller driften/aktivitetene blir korrigert eller avvirket.
1.2 Visjon <i>Visjonen uttrykker den langsiktige ideen om hva virksomheten vil oppnå og danner grunnlag for mål og strategier</i>	Virksomheten har ikke noen uttrykt visjon.	Visjonen er mangelfull, eller uklart formulert.	Visjonen er klart formulert, og i samsvar med virksomhetens formål. Visjonen gir et tydelig uttrykk for hva virksomheten vil oppnå på sikt.	Visjonen er et egnet grunnlag for virksomhetens mål- og strategiarbeid. Den er inkluderende og samlende, og den er godt kjent og forankret i organisasjonen.	Visjonen signaliserer et høyt ambisjonsnivå, og den fremstår som inspirerende.
1.3 Verdier <i>Verdiene uttrykker hva virksomheten ønsker å stå for og danner grunnlaget for kulturbygging</i>	Virksomheten har ikke vedtatt, definert eller beskrevet sine kjerneverdier og etiske retningslinjer, sitt samfunnsansvar og sin ivaretagelse av åpenhet rundt beslutninger, aktiviteter og resultater.	Virksomhetens kjerneverdier, etiske retningslinjer, samfunnsansvar og prinsipper for åpenhet er mangelfullt eller uklart definert og beskrevet.	Det er definert verdier og fastsatt regler og retningslinjer på alle vesentlige områder knyttet til adferd, etikk, samfunnsansvar og åpenhet. Disse er i hovedsak kjent og implementert i organisasjonen.	Verdiene er fullt ut innarbeidet i virksomhetens styrende dokumenter og er en del av organisasjonens kultur.	Det gjøres jevnlig vurderinger av at de fastsatte verdier holder ønsket nivå, og at de etterleves i daglig drift.

Nivå	1	2	3	4	5
Beskrivelse	Tilfeldig	Påbegynt	Etablert	Videreutviklet	Optimalisert
<p>1.4 Mål og strategier</p> <p><i>Mål og strategier bygger opp under virksomhetens visjon og verdier</i></p>	Virksomheten mangler overordnede, formelle mål.	Virksomhetens strategiske/overordnede mål fremstår som mangelfulle og uklare, og er i liten grad kjent i organisasjonen.	Det er vedtatt strategiske/overordnede mål på sentrale områder, og de er kjent i organisasjonen. De bygger opp under virksomhetens formål, visjon og verdier, og det er vedtatt strategier for hvordan de skal nås.	Strategiene baseres på kritiske suksessfaktorer og analyse av nåsituasjonen, og dekker alle vesentlige virksomhetsområder.	Ulike scenarier for fremtidig utvikling med tilhørende risikovurderinger blir utarbeidet. Virksomhetens overordnede mål og strategier justeres ved behov.
Struktur	Strukturer for beslutningsprosesser, ansvar og myndighet o.a. danner grunnlaget for virksomhetens gjennomføring av strategier og innfrielse av sine mål.				
<p>2.1 Organisering, ansvar og myndighet</p> <p><i>Organiseringen, med tydelige ansvars- og myndighetsstrukturer, er tilpasset virksomheten</i></p>	Virksomheten mangler ansvars- og myndighetsstruktur.	Virksomhetens ansvars- og myndighetsstruktur fremstår som fragmentert og/eller uklar. Den er i begrenset grad dokumentert, kjent og forankret i organisasjonen.	Virksomheten har en tydelig ansvars- og myndighetsstruktur som er dokumentert, kjent og forankret i organisasjonen. Det er utarbeidet mandater, instruksjoner, habilitetsregler o.l. for en del funksjoner og områder.	Ansvars- og myndighetsstrukturen er til enhver tid tilpasset virksomheten og dekker alle dens nivåer. Det er vedtatt mandater, instruksjoner, habilitetsregler o.l. for alle viktige funksjoner og områder, og virksomhetens beslutningsprosesser er sporbare.	Ansvars- og myndighetsstruktur blir løpende og systematisk evaluert og oppdatert. Det er etablert egne styringsstrukturer for å håndtere, koordinere og prioriterer porteføljer, programmer, prosjekter og prosesser på tvers av virksomheten.
<p>2.2 Informasjon og kommunikasjon</p> <p><i>Relevant, pålitelig og tilstrekkelig informasjon blir innhentet og kommunisert til rett tid</i></p>	Virksomheten mangler oversikt over målgrupper og interessenter for informasjon og kommunikasjon. Informasjonsbehovet er ikke definert, heller ikke hvem som skal innhente og kommunisere informasjonen.	Oversikten over virksomhetens målgrupper og interessenter og deres informasjonsbehov er mangelfull. Det er ikke entydig avklart hvem som har ansvar for informasjon og kommunikasjon til de ulike målgruppene, og hvordan denne skal formidles.	Virksomheten har oversikt over målgrupper og interessenter og deres informasjonsbehov. Oppgavefordeling, samt tid og måte for formidling, er avklart. Rutiner og systematikk er gjort kjent i virksomheten.	Ansvar, roller og oppgaver knyttet til informasjon og kommunikasjon er klart definert og godt kjent i virksomheten. Det vedtas handlingsplaner for informasjons-aktiviteten, inklusive håndtering av krisesituasjoner. Hensiktsmessig informasjon til styre, ledelse og andre interessenter avgis til rett tid.	Virksomhetens oversikt over målgrupper og interessenter blir jevnlig revurdert og oppdatert. Det føres løpende tilsyn med at informasjon og kommunikasjon håndteres i samsvar med beslutninger og retningslinjer. Informasjon og kommunikasjon drøftes jevnlig med eksterne og interne interessenter.

Nivå	1	2	3	4	5
Beskrivelse	Tilfeldig	Påbegynt	Etablert	Videreutviklet	Optimalisert
2.3 Godtgjørelses- og belønningsordninger <i>Godtgjørelses- og belønningsordninger støtter opp under virksomhetens mål og verdier</i>	Virksomheten mangler tydelig definerte godtgjørelses- og belønningsordninger.	Det er ikke vedtatt godtgjørelses- og belønningsordninger for alle aktuelle personalgrupper. Det er ikke etablert rutiner som sikrer at tillitsvalgte involveres ved opprettelse eller endring av godtgjørelses- og belønningsordninger. Ordningene er mangelfullt kommunisert og kjent.	Virksomheten har etablert godtgjørelses- og belønningsordninger for aktuelle personalgrupper. Tillitsvalgte deltar i planleggingen og beslutningene og det er åpenhet rundt ordningene, som er kjent i virksomheten.	Godtgjørelses- og belønningsordningene støtter opp under virksomhetens mål og verdier. Det foreligger styrevedtatte regler for lederlønninger og for godtgjørelse til ansatte med spesielle arbeidsoppgaver eller ansvarsområder. Ordningene vurderes og oppdateres jevnlig.	Godtgjørelses- og belønningsordningene belønner bidrag til langsiktighet og etisk forsvarlig verdiskapning og er utformet med sikte på å unngå interessekonflikter.
Gjennomføring	Operasjonalisering av mål og strategier, samt styring og gjennomføring av drifts- og støtteprosesser				
3.1 Operasjonell planlegging <i>Strategiske mål operasjonaliseres i konkrete mål og handlingsplaner</i>	Operative mål, handlingsplaner og måleindikatorer mangler.	Enkelte operative mål er beskrevet og tatt i bruk, og i noen grad understøttet av handlingsplaner og måleindikatorer. De er delvis tilpasset virksomhetens strategiske mål og dagsaktuelle situasjon.	Virksomheten har beskrevet og tatt i bruk realistiske, meningsfulle og målbare operative mål som underbygger dens strategiske mål. Målene er i stor grad understøttet av handlingsplaner.	Virksomheten benytter handlingsplaner hvor ansvar og tidsfrister for tiltak og aktiviteter er angitt. Relevante måleindikatorer/-kriterier legges til grunn for oppfølging av utvikling og måloppnåelse.	Virksomhetens operative mål med tilhørende handlingsplaner og måleindikatorer blir løpende og systematisk fulgt opp, revurdert og justert.
3.2 Styring av kjerneprosesser <i>Kjerneprosessene er definert, styrt og dokumentert</i>	Virksomhetens kjerneprosesser er ikke definert eller beskrevet.	De vesentligste kjerneprosessene er definert og beskrevet i styrende dokumenter.	Kjerneprosessene er definert og beskrevet i styrende dokumenter der sammenheng med støtteprosesser er synliggjort. Prosessene er styrt, og de gjennomføres som planlagt.	Virksomheten har rutiner for jevnlig vurdering av om de definerte kjerneprosessene er hensiktsmessige og effektive. Det iverksettes tiltak når utvikling i relevante måleindikatorer/-kriterier viser behov for dette.	Det er etablert systematisk oppfølging av at kjerneprosessene gjennomføres som planlagt. Avvik blir rapportert og fulgt opp.
3.3 Risikostyring <i>Risikostyring bidrar til å styre usikkerhet knyttet til virksomhetens måloppnåelse</i>	Virksomheten mangler styrende dokumenter eller prosess for risikostyring, og risikostyring er ikke iverksatt.	Virksomhetens risikostyring foregår usystematisk og fragmentert.	Styret har vedtatt retningslinjer for risikostyring i samsvar med anerkjent metodikk, som etterleves i store deler av virksomheten. Involvert personell har nødvendig kompetanse. Risikovurderingene danner	Risikostyring gjennomføres på strategisk og operasjonelt nivå i hele virksomheten. Gjennomføring av kontrollaktiviteter, og effekten av disse, dokumenteres. Behovet for etablering av egen risikostyringsfunksjon er vurdert.	Det er etablert en kultur for helhetlig risikostyring, og risikostyringen er integrert i virksomhetens øvrige styringsaktiviteter. Risikoappetitt/-toleranse er beskrevet og, så langt mulig, kvantifisert.

Nivå	1	2	3	4	5
Beskrivelse	Tilfeldig	Påbegynt	Etablert	Videreutviklet	Optimalisert
			grunnlag for beslutninger på ulike nivåer i organisasjonen.		Det er etablert rutiner for løpende å identifisere og vurdere nye og fremvoksende risikoer.
<p>3.4 Etterlevelse av lover og regler</p> <p><i>Virksomheten drives i samsvar med lover og regler</i></p>	<p>Det er ikke utarbeidet oversikt over lover, regler og interne retningslinjer som det er viktig at virksomheten etterlever. Etterlevelsen av lover, regler og retningslinjer blir ikke systematisk kontrollert eller risikovurdert.</p>	<p>Virksomhetens dokumenterte oversikt over viktige lover, regler og interne retningslinjer, og kontrollen med at slike lover, regler og retningslinjer blir fulgt, er mangelfull. Det er svakheter i opplegget for risikovurdering av etterlevelse, og i rutinene for iverksetting av forbedringstiltak når manglende etterlevelse er avdekket.</p>	<p>Virksomheten har utarbeidet oversikt over sentrale lover, regler og interne retningslinjer. Disse er integrert i styrende dokumenter og prosessbeskrivelser. Risikovurderinger og kontrolltiltak blir iverksatt for å bidra til at gjeldende lover, regler og interne retningslinjer blir fulgt.</p>	<p>Oversikten over sentrale lover og interne bestemmelser blir løpende oppdatert. Risiko for manglende etterlevelse blir systematisk vurdert, og på sentrale virksomhetsområder blir etterlevelse løpende kontrollert. Ansatte får rutinemessig opplæring i, og informasjon om, relevant regelverk. Virksomheten har vurdert om det bør etableres en egen funksjon med ansvar for kontroll med etterlevelse.</p>	<p>Virksomheten driver systematisk oppfølging og vurdering av muligheter for å forbedre og effektivisere system og rutiner knyttet til etterlevelse. Utvikling og opprettholdelse av en kultur med bevisst og positiv holdning til etterlevelse inngår i virksomhetens løpende arbeid med verdier (se komponent 1.3.)</p>
<p>3.5 Økonomistyring</p> <p><i>Økonomistyringen gir beslutningsstøtte og bidrar til virksomhetens tilgang til og bruk av ressurser</i></p>	<p>Virksomheten mangler funksjoner eller strukturer for å håndtere økonomistyringen.</p>	<p>Virksomhetens økonomistyring fremstår som fragmentert, med mangelfulle strukturer.</p>	<p>Virksomhetens økonomistyring oppfyller gjeldende myndighetskrav og gjenspeiler virksomhetens aktiviteter. Økonomifunksjonens organisatoriske plassering, arbeidsoppgaver, rapporteringslinjer og ansvar er definert.</p>	<p>Langtidsplaner, budsjetter og prognoser utarbeides i samsvar med virksomhetens mål og handlingsplaner. Utvikling i forhold til budsjett og planer måles og rapporteres.</p>	<p>Det er definert, og blir rapportert på, informative økonomiske nøkkeltall som gir ledelsen beslutningsgrunnlag til raskt å iverksette tiltak eller korrigere kursen ved behov.</p>
<p>3.6 Styring og beskyttelse av øvrige verdier, ressurser og prosesser</p> <p><i>Øvrige verdier, ressurser og prosesser identifiseres, styres og beskyttes</i></p>	<p>Styringen av virksomhetens sentrale prosesser, verdier og ressurser er fraværende eller svært mangelfull, og foregår evt. som ad hoc aktiviteter.</p>	<p>Virksomhetens prosesser og ressurser blir lite systematisk styrt, og verdiene blir mangelfullt fremmet og beskyttet.</p>	<p>Virksomheten har definert roller, ansvar og myndighet for beskyttelse av verdier og for styring av viktige prosesser og ressurser, og i hovedsak implementert disse.</p>	<p>Planverk og rutiner for styring av verdier, prosesser og ressurser støtter opp under virksomhetens mål og strategi.</p>	<p>Planverk og rutiner for styring av verdier, prosesser og ressurser blir jevnlig (risiko)vurdert og forbedret.</p>

Nivå	1	2	3	4	5
Beskrivelse	Tilfeldig	Påbegynt	Etablert	Videreutviklet	Optimalisert
Læring og forbedring	Identifisering og iverksetting av prosesser for læring og forbedring				
4.1 Monitorering og evaluering <i>Systematisk monitorering og evaluering er etablert for sentrale aktiviteter slik at avvik og uønsket utvikling kan oppdages og håndteres</i>	Virksomheten har ikke etablert oppfølging og kontroll med hvordan sentrale aktiviteter og risikoutsatte områder utføres, og hvordan viktige kontrolltiltak fungerer.	Virksomhetens oppfølging og kontroll med sentrale aktiviteter, risikoutsatte områder og viktige kontrolltiltak, foregår tilfeldig og usystematisk. Avdekkede avvik blir ikke systematisk analysert og vurdert.	Monitorering blir systematisk gjennomført og dokumentert, i samsvar med beskrevne rutiner. Virksomheten har vurdert om oppgaven bør legges til en stab-/støttefunksjon.	Avvik og utvikling blir evaluert og analysert og danner et godt grunnlag for å vurdere igangsettelse av tiltak.	Monitoreringen foregår fortløpende og er i stor grad automatisert. Det er etablert rutiner for automatisk analyse mot forhåndsdefinerte måltall/ KPI-er, og rutiner for læring og forbedring.
4.2 Linjeuavhengig kontroll <i>Linjeuavhengige kontrollfunksjoner bidrar til utvikling og forbedring av virksomhetens styring og drift</i>	Det er ikke vurdert om det er behov for, eller krav til, linjeuavhengige kontrollfunksjoner i virksomheten, og slike funksjoner er ikke opprettet. Eventuelt er det konkludert med behov for slike andrelinjefunksjoner, men disse er ikke etablert.	Det er opprettet linjeuavhengige kontrollfunksjoner, men roller og ansvar er ikke klart definert. Funksjonene har en organisatorisk plassering som ikke ivaretar uavhengighet til den operative virksomheten de kontrollerer.	Kontrollfunksjonenes roller og ansvar er definert. Den organisatoriske plasseringen gir uavhengighet til virksomheten som kontrolleres, og funksjonene rapporterer til ledernivå med beslutningsmyndighet.	Funksjonen bidrar aktivt til at rammeverk og metodikk som er relevant for området som kontrolleres, holdes oppdatert og blir fulgt. Funksjonenes rådgivnings- og veiledningsoppgaver blir vektlagt og ivaretatt.	Virksomheten har rutiner for å sikre at de som ivaretar andrelinjefunksjonene holdes faglig oppdatert til enhver tid. Det er vurdert og tatt stilling til i hvilken grad funksjonene skal ha ansvar for opplæring av personell som utfører oppgaver funksjonene kontrollerer. Det vurderes løpende om det er opprettet kontrollfunksjoner i alle deler av virksomheten hvor dette er hensiktsmessig.
4.3 Objektive bekreftelser <i>Objektive bekreftelser og råd gir styret og ledelsen tryggere beslutningsgrunnlag</i>	Det er ikke etablert en uavhengig instans som gir styret og ledelsen objektive bekreftelser, og det er heller ikke gjort vurdering hvor det konkluderes med at det ikke er behov for, eller krav til, en slik instans.	Virksomheten har, gjennom ansettelser eller utkontraktering, etablert en instans med formål å gi styret og ledelsen objektive bekreftelser. Instansen, gjerne omtalt som internrevisjon, er ikke reelt uavhengig av ledelsen, og utfører ikke sitt arbeid i overensstemmelse med IIA's standarder for profesjonell utøvelse av internrevisjon.	Virksomheten har vedtatt internrevisjonsinstruks og etablert internrevisjon (tredjelinjefunksjon) i overensstemmelse med IIA-standardene. Disse standardene, og IIAs etiske regler, blir i stor grad etterlevd. Alternativt er internrevisjon ikke etablert, fordi det er gjort en vurdering med konklusjon om at det ikke er	IIAs standarder for profesjonell utøvelse av internrevisjon, med kjerneprinsipper, samt de etiske reglene og veiledningen fra IIA, blir etterlevd fullt ut. Ved utførelse av rådgivningstjenester opprettholder internrevisjonen sin objektivitet, og påtar seg ikke lederansvar.	Internrevisjonen avgir en overordnet uttalelse som på et overordnet nivå omtaler organisasjonens virksomhetsstyring, risikostyring og/eller kontroll, og tar hensyn til organisasjonens strategier, mål og risikoer og ivaretar de omforente forventninger fra

Nivå	1	2	3	4	5
Beskrivelse	Tilfeldig	Påbegynt	Etablert	Videreutviklet	Optimalisert
			behov for, eller krav til, internrevisjon i virksomheten.		toppledelsen, styret og andre interessenter.
4.4 Kontinuerlig læring og forbedring <i>Behov for forbedring og læring blir kontinuerlig identifisert, og tiltak blir iverksatt</i>	Virksomheten har ikke etablert prosesser hvor avdekkede feil og svakheter gjøres kjent for andre enn de som er direkte involvert i forholdet, og heller ikke systemer som fanger opp endrings- og forbedringsbehov.	Feil, uønskede hendelser og forbedringspotensial som er avdekket gjennom internkontroll og monitorering, eller av andre- eller tredjelinjefunksjoner, blir i liten grad registrert og rapportert som endrings- og forbedringsbehov. Arena og rutiner for systematiske lærings- og forbedringstiltak er ikke etablert.	Virksomheten har etablert rutiner for systematisk å registrere og rapportere avdekkede behov for endring og forbedring. Det er opprettet arena og rutiner for systematiske lærings- og forbedringstiltak.	Læring og forbedring er satt i system i virksomheten, og det tenkes helhetlig og proaktivt rundt dette. Virksomheten har effektive kanaler for spredning av informasjon og gode arenaer for kursing og opplæring.	Kultur for kontinuerlig læring og forbedring blir vektlagt og opprettholdt i virksomheten, bl.a. ved bruk av et velfungerende avviksmeldingssystem. Ressursbehov knyttet til lærings- og forbedringstiltak ivaretas i budsjetter og planer.

Utarbeidelse av modenhetsmodellen

Veileder for virksomhetsstyring er utarbeidet av Fag- og metodekomiteen i IIA Norge.

Medlemmene i Fag- og metodekomiteen har erfaring fra ledende posisjoner i internrevisjon og risikostyring, samt deltagelse i ulike nasjonale og internasjonale faggrupper. IIA Norge retter en stor takk til:

- **Cecilie Thorberg** Internrevisjonen, Universitetet i Oslo
- **Tor Solbjørg** Internrevisjonen, Helse Nord RHF
- **Rune Johannessen** Risikostyring konsern, Gjensidige
- **Jan-Rune Brox** Internrevisjonen, Vår Energi AS
- **Merete Skjelsbæk** Quality Assurance, Norges Geotekniske Institutt
- **Linda Lillestøl** Etikk og integritet, Forsvarsdepartementet

Om IIA Norge

IIA Norge er interesseorganisasjonen for alle som arbeider med eller har interesse av god virksomhetsstyring – med fokus på internrevisjon, risikostyring og compliance. Formålet til IIA Norge er å gi medlemmer et solid faglig fundament og styrke kunnskapen i virksomheter om styring, kontroll og internrevisjon.

Vi har etablert faglige og aktive nettverk der erfaringsutveksling og kunnskapsdeling praktiseres. Vi har egne nettverk for finans, ledere, statlig sektor, compliance og forretningsetikk, risikostyring og IT-revisjon. Hvert nettverk består av engasjerte medlemmer fra ulike virksomheter innen spesifikke bransjer eller på tvers av bransjer. Som medlem av IIA Norge kan du delta i alle nettverk og får tilgang til verktøy og nettverksdokumentasjon. Les mer på www.iaa.no.

Andre aktuelle utgivelser fra IIA Norge:

- Veileder for virksomhetsstyring
- Veileder for risikostyringsfunksjonen
- Veileder for compliancefunksjonen
- Good Practice Guidelines for the Enterprise Risk Management Function
- Spørsmål et styre bør stille for å forstå hvordan en virksomhet styrer sine risikoer

IIA Norge administrerer også videreutdanning, sertifisering og diplomeringene:

- Diplomert internrevisor
- Certified Internal Auditor (CIA)
- Certification in Risk Management Assurance (CRMA)