

Hvordan kan og bør internrevisjonen følge opp sine anbefalinger?

Nettverk internrevisjon for offentlig virksomhet 13. mars 2024

Agenda

Tidspunkt	Beskrivelse	Hvem
0830 - 0900	Enkel servering	
0900 - 0905	Velkommen	Hanne Melhus-Kittelsen / Nils Hjelle
0905-0930	Innledning Kort om IIA-standardenes krav til oppfølging av anbefalinger Mangfold i praksis observert i eksterne evalueringer	Ellen Brataas
0930-0945	Introduksjon til paneldiskusjon Kort presentasjon av hvordan de tre deltakende virksomheter følger opp anbefalinger	Hanne Melhus-Kittelsen / Nils Hjelle + tre internrevisjonsledere
0945-1000	Pause og mingling	
1000-1055	Paneldiskusjon Diskusjon av temaene 1-3 over, med involvering av møtedeltakere	Jørgen Bock, Kari Høiby, Espen Anderssen, Cecilie Thorberg,
1055-1100	Avslutning av møtet Aktuelle tema for kommende møter	Jarle Olavesen

Oppfølging av anbefalinger

Nettverksmøte internrevisjon i offentlig sektor
13. mars 2024

Ellen Brataas, generalsekretær i IIA Norge

Treffpunkt GRC, 24. april 2024

Kunsten å manøvrere gjennom grønn og digital transformasjon

Kunsten å manøvrere gjennom grønn og digital transformasjon krever en helhetlig tilnærming som integrerer teknologisk innovasjon, strategisk planlegging, endringsledelse og samarbeid på tvers av sektorer. Hvordan vil dette påvirke virksomhetsstyringen og måten vi jobber på med fagområdene risikostyring, compliance og kontroll?

Disse kommer:

- Lars Rinnan, leder, angel investor og fremtidsvisjonær innenfor AI og ny teknologi
- Thina Margrethe Saltvedt, Lead ESG Expert, Nordea
- Åse Aulie Michelet, styreleder BI
- Andrea Alessandro Gasparini, førstelektor DIG Digitalisering, UiO
- Aiko Yamashita, PhD, leder for DNBs ESG Data Hub, professor ved OsloMet
- Katarina Bjerke, bærekraftsansvarlig i Veidekke
- med flere



Årskonferansen 28. og 29. mai på Scandic Fornebu

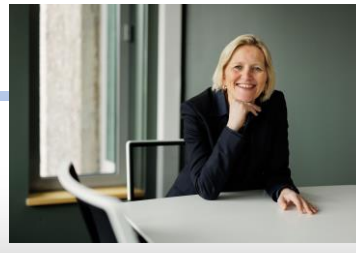
For å sitere Per Fugelli: «Tillit er gudestoffet»

BETYDNINGEN AV TILLIT er slagordet for konferansen og gjennomgående tematikk på første dag. Andre dag tilbyr vi spor og deler erfaring fra praksis og tematikk.

Disse kommer:

- Bernt Hagtvet, professor i statsvitenskap ved UiO, skribent og debattant
- Eva Joly, jurist, politiker, korrupsjonsjeger
- Nina Witoszek, forskningsleder UiO
- Karl Eirik Schjøtt-Pedersen, Riksrevisor
- Karen Kvalevåg, administrerende direktør, Revisorforeningen
- Hilde Singsaas, direktør i DFØ
- Eirik Solheim, teknologirådgiver og journalist i NRKbeta
- Guro Slettemark, Transparency International Norge
- med flere

Husk 2. april



Andre aktiviteter

Undersøkelser

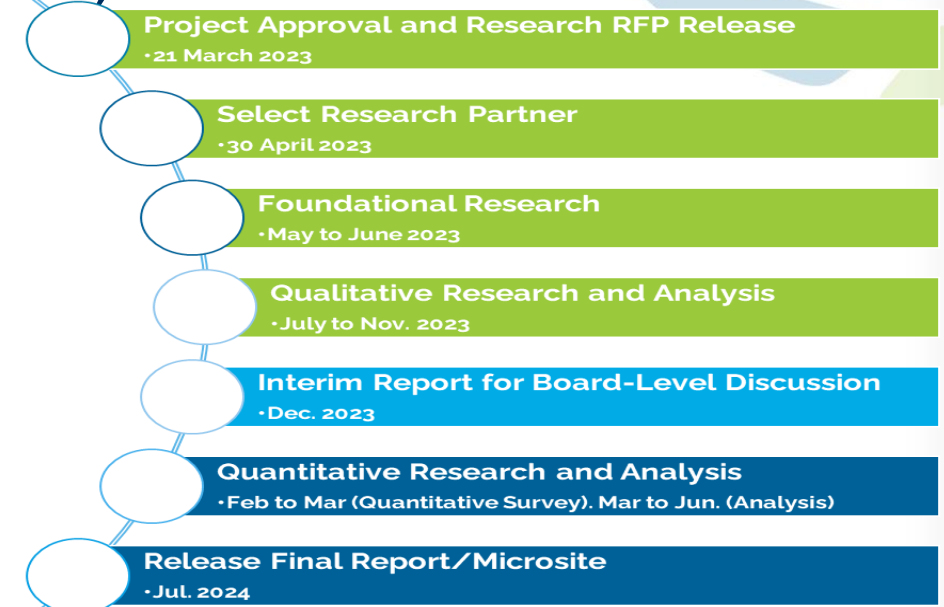
- IIA globals undersøkelse: Internal Audit Vision 2035, frist 15. mars
- Risk in Focus 2025, frist 4. april

Nettverksmøter

- Risiko Roundtable “Risikoapetitt”, 20. mars

Kurs

- Kvantifisering av risiko, 14. mars
- Hvordan ta grep på IT-revisjoner, en introduksjon, 3. og 10. april
- Dataanalyse, bruk av teknologi og cybersikkerhet, 8. april
- Opptak til BIs Masterprogram om Governance: Risikostyring, compliance og internrevisjon



Oppfølging av anbefalinger

Nettverksmøte internrevisjon i offentlig sektor
13. mars 2024

Ellen Brataas, generalsekretær i IIA Norge

Hva sier standardene om oppfølging?

2017- versjonen

2500 – Overvåking av framdrift

Leder av internrevisjonen må etablere og vedlikeholde et system for å følge opp hvordan resultater som er blitt rapportert til ledelsen, blir håndtert.

Implementeringsstandard 2500.A1 (Bekreftelsestjenester)

- Leder av internrevisjonen må etablere en oppfølgingsprosess for å følge opp og sikre at ledelsens tiltak blir tilfredsstillende implementert eller at toppledelsen har akseptert risikoen forbundet med å unnlate å iverksette tiltak.

2024-versjonen

15. Communicate Engagement Conclusions and Monitor Actions Plans

Internal auditors communicate the engagement results to the appropriate parties and monitor management's progress toward implementation of recommendations or action plans

15.1 Final Engagement Communication

15.2 Confirming the Implementation of Action Plans

Mangfold i praksis observert i eksterne gjennomganger

Hvorfor implementeres ikke tiltak?

- sektorovergrepene anbefalinger
- forankring av revisjoner og omforente tiltak
- generelle anbefalinger og/eller runde formuleringer
- ingen gradering eller prioritering av funn
- andre operasjonelle handlinger og tiltak mer tidskritiske enn internrevisjonens anbefalinger

Mangfold i praksis observert i eksterne gjennomganger

Ansvar for oppfølging

- status på lukking av tiltak inngår i økonomi- og styringsavdelingens rapportering til virksomhetsleder
- oppfølgingsansvar ligger hos fagavdelingen
- revidert part legger anbefalinger inn i avviks- og forbedringssystemet og internrevisjonen får beskjed når tiltak lukkes
- tiltak legges i TeamMate og det er risikoeier som er ansvarlig for å lukke
- ingen system for oppfølging utover at internrevisjonen ber linjen om status på tiltaksplan
- internrevisjonen følger ikke opp hvordan rapporter blir håndtert
- internrevisjonen har eget system for oppfølging, men virksomheten har mangelfull systematikk for helhetlig oppfølging
- internrevisjonen har beskrevet administrativt oppfølgingsansvar, men rutinen er ikke implementert

Mangfold i praksis observert i eksterne gjennomganger

Internrevisjonens rapportering

- revisjon av åpne tiltak annet hvert år med rapport til virksomhetsleder
- status på håndtering av anbefalinger rapporteres i års-, tertial- og perioderapporter
- røde funn gjennom året sammenstilles mot tilsvarende røde forrige år
- ingen rapportering av status på handlingsplaner



Mangfold i praksis observert i eksterne gjennomganger

Ekstremt eksempel

- Internrevisjonen rapporterer månedlig på åpne tiltak og vesentlighet.
- Ved evalueringen var 336 åpne tiltak rapportert, hvorav 176 frister var forfalt.
- 72 av de forfalte tiltakene var kategorisert som vesentlige.
- Styret ønsket at internrevisjonen i stedet kunne kommentere på de ti viktigste forfalte tiltak og hvilke konsekvenser dette innebar.
- Det var ikke mulig for IIA-teamet å bekrefte om forfalte tiltak skyldtes at ledelsen fant avvikene mindre relevante, om tidsfrister var for korte, for mange anbefalinger, manglende gruppering av anbefalinger eller om kriterier for kategorien «vesentlig» var for strenge.

Mangfold i praksis observert i eksterne gjennomganger

Verktøy

- Excel
- TeamMate: automatisk påminnelse om frister, dedikert ansvar
- Integret i virksomhetens helhetlig oppfølging av virksomhetsstyringen
- Integret i avdelingens helhetlige oppfølging (tiltaksmatrise)

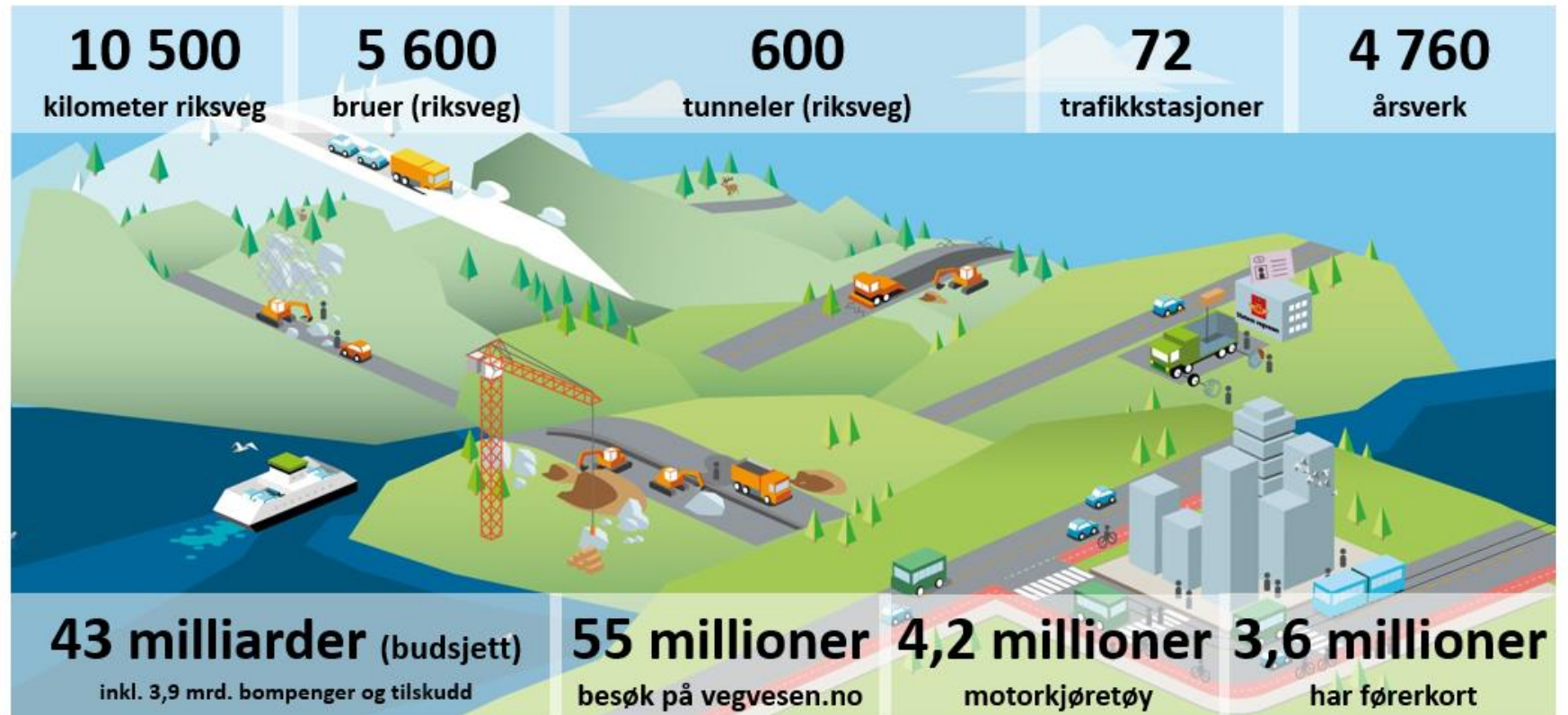
Utfordringer

- se første punktet om «Hvorfor implementeres ikke tiltak»
- tidsfrister og forlengelse av disse
- mangelfullt dedikert ansvar
- når er et tiltak gått ut på dato og å anse som foreldet?
- hva er tilfredsstillende utkvittering?

Statens vegvesen



Statens vegvesen



The Institute of
Internal Auditors
Norge

Følges anbefalingene opp særskilt av internrevisjonen eller er de integrert i virksomhetens helhetlige oppfølging?

- Statens vegvesen har ikke et eget styre. Internrevisjonen rapporterer derfor kun til vegdirektøren.
- Tiltakene følges opp gjennom flere ledd:
 - Tiltakene følges opp i etatens normale styringsdialog gjennom de månedlige styringsmøtene med enhetene.
 - Internrevisjonen informeres om status fra styringsmøtene, samt gjennom dialog med berørt enhet.

Hvor detaljerte er anbefalingene?

- Internrevisjonen påpeker vesentlige svakheter og foreslår tiltak – hovedregelen er at disse er på overordnet nivå.
- Vi forsøker å få konkrete og målbare anbefalinger.

I hvilken grad har virksomheten eierskap til anbefalingene på det tidspunktet internrevisjonen gir dem?

- Alle vesentlige funn diskuteres i vegdirektørens ledermøte. Internrevisjonen presenterer forslag til tiltak – endelig beslutning om tiltak fattes av ledermøtet. Berørt enhet bestemmer tidsfrist.
- Det er et mål at tiltak/anbefalinger skal være omforente.
- Opplever at enkelte enheter ikke tar eierskap til tiltak/anbefalinger.

Hva konkret består oppfølgingen i?

-verbale beskrivelser eller lyskryss, egendeklarasjon eller kontroll?

- Skriftlig rapportering i forkant av styringsdialogen, samt detaljerte referater fra selve styringsmøtene.
- Internrevisjonens direkte dialog med enhetene gjøres muntlig.
- Som hovedregel gjennomføres en retesting når tiltaket er implementert.

Helse Sør-Øst

- *Helse Sør-Øst RHF eies av staten ved Helse- og omsorgsdepartementet*
- *Vi sørger for spesialisthelsetjenester til 3,1 millioner mennesker i Innlandet, Buskerud, Akershus, Oslo, Vestfold, Østfold, Telemark og Agder*
- *Vår oppgave som et regionalt helseforetak er å sørge for god behandling, forskning, utdanning og opplæring av pasienter og pårørende i vår region*
- *Helse Sør-Øst er en foretaksgruppe (konsern) med 11 helseforetak*
- *Det er 81.000 medarbeidere i helseforetakene/sykehusene*
- *Foretaksgruppens årsomsetning er 89 milliarder kroner*
- *Konsernrevisjonen rapporterer funksjonelt til styret i det regionale helseforetaket, og følges opp av styrets revisjonsutvalg*

Følges anbefalingene opp særskilt av internrevisjonen eller er de integrert i virksomhetens helhetlige oppfølging?

- Alle revisjoner behandles av styrene i det enkelte helseforetak
- Ledelsen i helseforetakene rapporterer til eget styre på status for oppfølgingen av revisjoner, men på litt ulike vis
- Konsernrevisjonen følger opp anbefalinger fra alle tidligere revisjoner

Hvor detaljerte er anbefalingene?

- Anbefalingene peker på vesentlige forbedringsbehov, og er som hovedregel på et overordnet nivå
- Anbefalingene må samtidig være konkrete og målbare

I hvilken grad har virksomheten eierskap til anbefalingene på det tidspunktet internrevisjonen gir dem?

- Det er et mål at anbefalinger skal være omforente og at helseforetaket tar eierskap
- Helseforetakene er store med mange ledernivåer, og det kan variere hvor stort eierskapet til anbefalingene er på de ulike nivåene

Hva konkret består oppfølgingen i?

-verbale beskrivelser eller lyskryss, egendeklarasjon eller kontroll?

- Vi gjennomfører møter med de reviderte og innhenter handlingsplaner og annen dokumentasjon fra forbedringsarbeidet
- Vi undersøker status på forbedringsarbeidet og om dette leder til ønskede effekter
- Resultatene oppsummeres i brev til ledelsen og styret i helseforetaket
- Vi rapporterer resultatene samlet for alle foretakene i en rapport til revisjonsutvalget i Helse Sør-Øst RHF

Universitetet i Oslo

Et av Europas mest innovative universiteter

Budsjett kr 9.5 mrd

7.000 ansatte

2 museer

8 fakulteter

5 nobelprisvinnere

27.000 studenter

Verdens 61. beste universitet



Utdanning



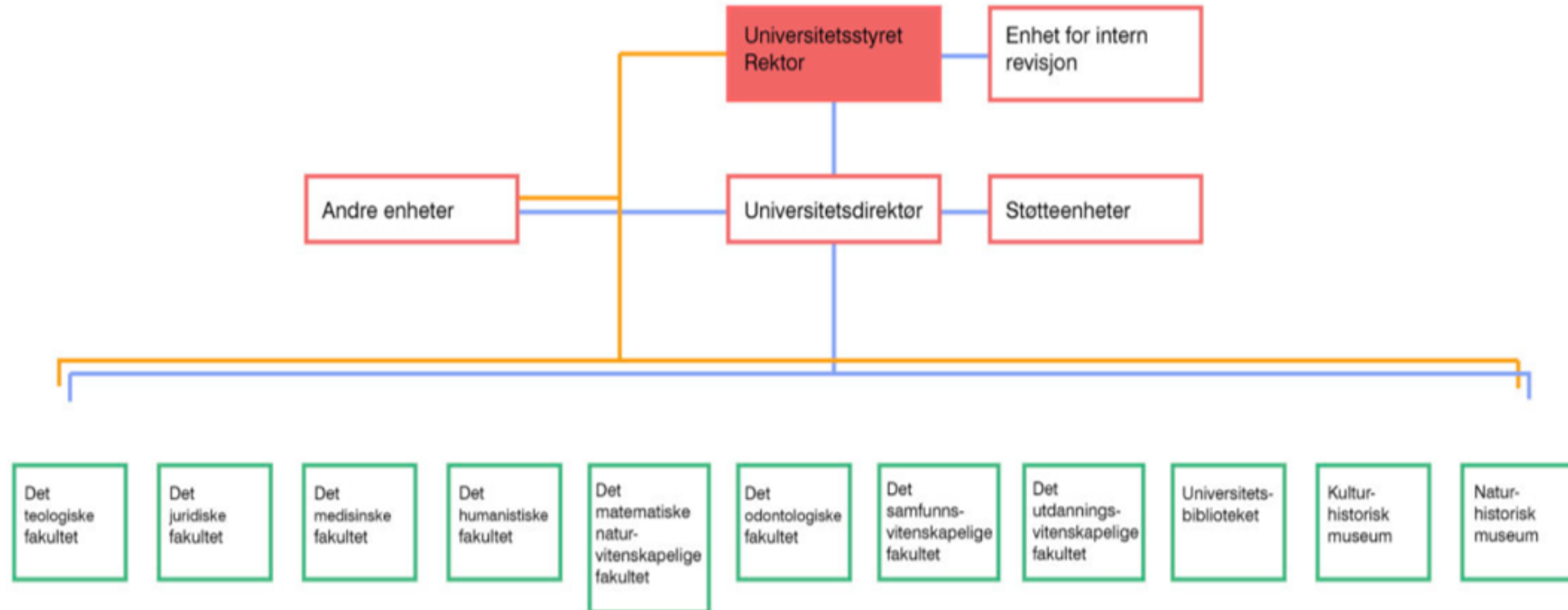
Forskning



Formidling



Innovasjon



Følges anbefalingene opp særskilt av internrevisjonen eller er de integrert i virksomhetens helhetlige oppfølging?

- Ingen administrativ enhet som følger opp anbefalinger samlet
- Anbefalingene er en integrert del i virksomhetsstyringen, inngår og følges opp der utvikling og drift innen styrings- kjerne- og støtteprosesser foregår
- Følges opp av internrevisjonen på vegne av universitetsdirektøren (Excel)

Hvor detaljerte er anbefalingene?

- Revisjonsprosjektene varierer, strategiske revisjoner til utvikling og drift på lavere nivåer
- Anbefalingene følger ofte revisjonsinnretningen nevnt over
- Avhengig av nivå det rapporteres / følges opp – til styret overordnet, kun viktigste

Eksempler

- Til styret: *Forbedre regimet for eierstyring*
- Til organisasjonen: Utarbeide strategi for eierstyring, utarbeide rutiner, årshjul, kompetanseplaner mv.

Virksomhetens eierskap til anbefalingene på tidspunktet internrevisjonen gir dem?

- Revisjonen avsluttes først når tiltak er omforente. Utkast til rapport har *forslag* til tiltak. Endelig rapport har *omforente* tiltak med ansvarlige og frister
- Kan starte i planfasen. Diskuteres løpende, i avslutningsmøter og i forbindelse med at rapporten sendes til høring for å avklare observasjoner, vurderinger og forslag til tiltak
- Rutiner ved uenighet (sjeldent) – inkludere revidertes svar og forslag, aksept av risiko rutiner

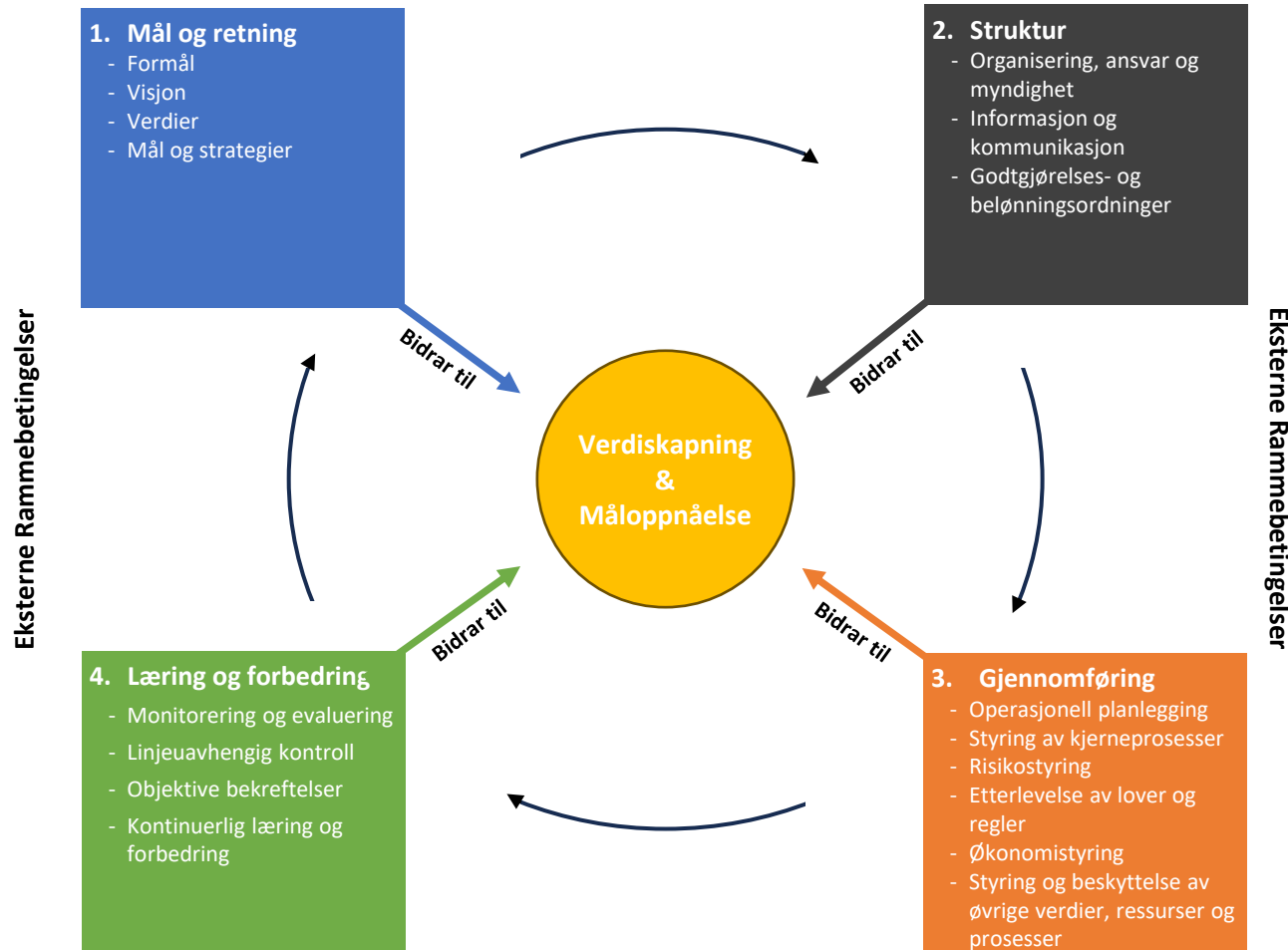
Hva konkret består oppfølgingen i? Verbale beskrivelser, egendeklarasjon, kontroll?

- Periodisk ved halvårsrapport til styret.
- Henvendelser, vi innhenter dokumentasjon, for eks. risikovurderinger, rutinebeskrivelser, observasjoner av endringer i IT-systemer, endringer i organisasjonens tiltaksplaner, at organisasjonen igangsetter prosesser for å vurdere sitt regime, at vi sjekker forankring osv. Tiltaksdatabasen oppdateres med referanse.

Viktige momenter å vurdere ifb tiltak

- Viktige. Eierskap. Ikke for mange. Realistiske – kjenn organisasjon, kultur og ledelsens prioriteringer, budsjett vs internrevisjonens observasjoner.
- SMART Specific, Measureable, Achievable, Realistic, Time-Bound.
- Omforente tiltak: Løse utfordringer for toppledelsen istedenfor å gi toppleder oppgaver hen må løse

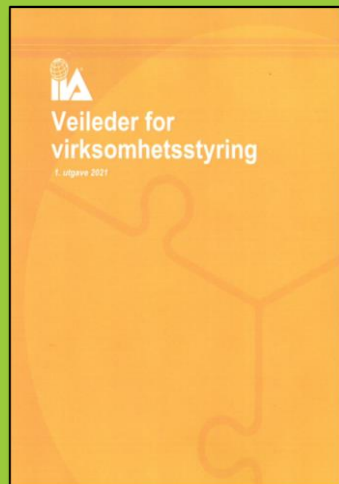
Nettverk for virksomhetsstyring



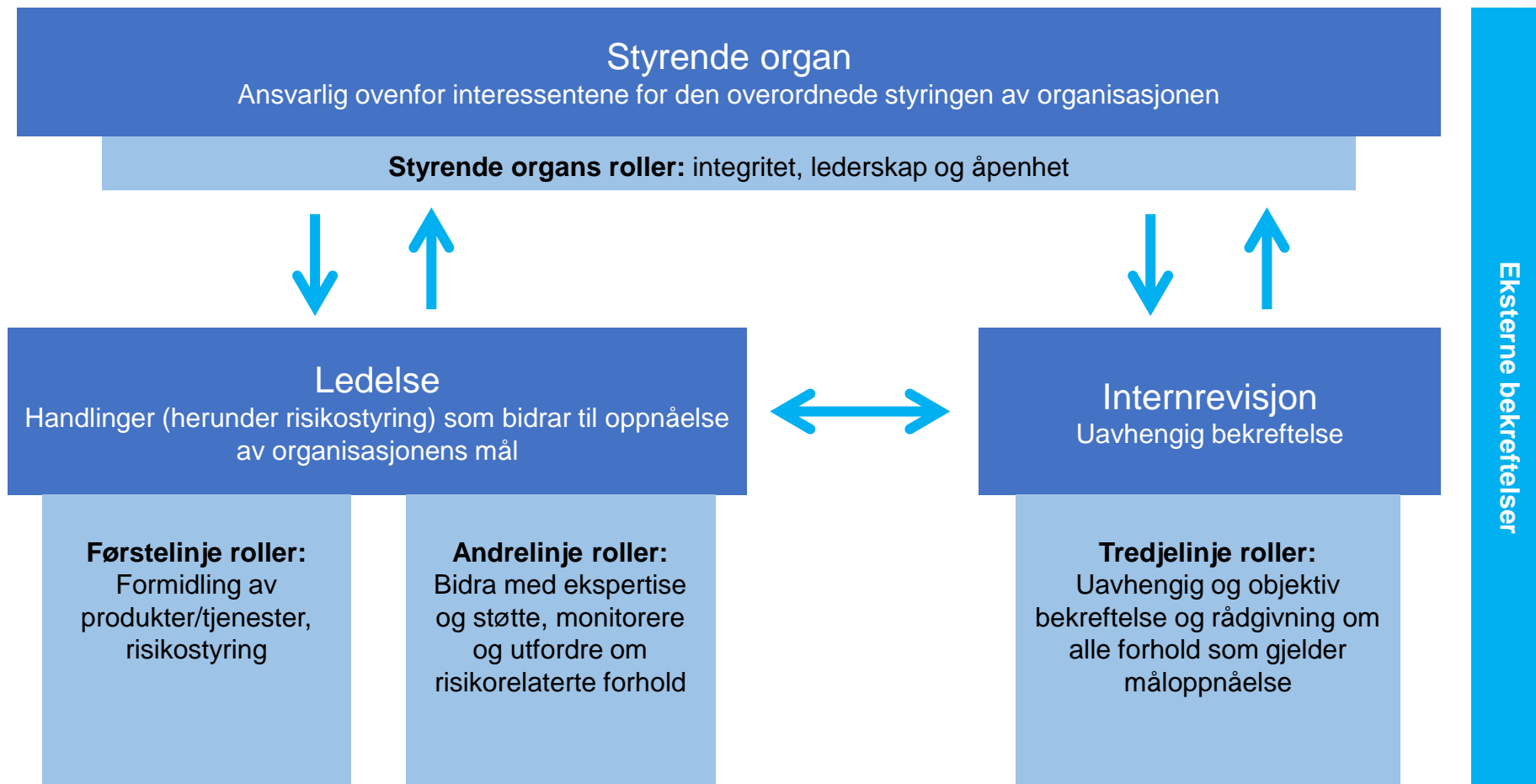
Gjelder alle nivåer, f.eks.:

- * Virksomhet
- * Avdeling
- * Enhet
- * Gruppe
- * Prosjekt
- * Prosess

Veileder for
Virksomhetsstyring



Trelinjermodellen



3-linjemodellen

Følges anbefalingene opp særskilt av internrevisjonen eller er de integrert i virksomhetens helhetlige oppfølging?

I hvilken grad har virksomheten eierskap til anbefalingene på det tidspunktet internrevisjonen gir dem?

Hva konkret består oppfølgingen i?

-Verbale beskrivelser eller lyskryss, egedeklarasjon eller kontroll?

