

Styreveileder- internrevisjon

En veileder for medlemmer av styrer eller virksomhetsledere

1. utgave 2026



The Institute of
Internal Auditors
Norge

Innhold

Innhold	1
1. Bakgrunn og formål	2
2. Styrets ansvar i dialogen med internrevisjonen	4
3. Avslutning	9
4. IIA Norge – et fagmiljø for god styring, risiko og kontroll	10

1. Bakgrunn og formål

En veileder for medlemmer av styret eller virksomhetsledere

Styret (virksomhetsleder) har et samlet ansvar for at virksomheten er forsvarlig organisert, og at styring, kontroll og risikohåndtering fungerer som forutsatt. Internrevisjonen er et sentralt virkemiddel for å ivareta dette ansvaret, både gjennom uavhengig bekreftelse og ved å gi relevant innsikt i vesentlige og nye risikoer og styringsutfordringer i virksomheten.

For at internrevisjonen skal gi ønsket verdi, må styret eller virksomhetsleder både bruke og støtte internrevisjonen aktivt og målrettet. Dette forutsetter tydelige forventninger, bevisste prioriteringer og en dialog som er rettet mot helhet, effekt og beslutningsstøtte, ikke bare rapportering av enkeltfunn.

I mange virksomheter er oppfølgingen av internrevisjonen delegert til et revisjonsutvalg eller til et risikoutvalg. Revisjonsutvalget (eventuelt risikoutvalget) fungerer da som et forberedende og rådgivende organ for styret, og følger internrevisjonen tettere gjennom året. Dette kan omfatte løpende dialog med internrevisjonsleder, mottak av rapportering og oppfølging av funn og anbefalinger samt saksforberedelser for styret i andre saker som gjelder internrevisjonen. Styret behandler normalt sentrale saker som internrevisjonens mandat, revisjonsplan og årsrapport, og har det overordnede ansvaret for internrevisjonen.

For at denne modellen skal fungere etter hensikten, er det viktig med tydelig rolle- og ansvarsavklaring mellom styret, revisjonsutvalget og internrevisjonen. Styret bør være trygg på at revisjonsutvalgets arbeid gir et godt grunnlag for styrets behandling og beslutninger, og at vesentlige forhold løftes til styret på en hensiktsmessig måte.

Veilederens innhold og bruk

Tabellen i kapittel 2 presenterer kjernespørsmål styre bør stille internrevisjonen. Spørsmålene kan:

- stilles direkte av styret
- brukes av revisjonsutvalget på vegne av styret
- danne grunnlag for rapportering og dialog mellom revisjonsutvalg og styre

Spørsmålene er utformet for å:

- støtte styrets utøvelse av ansvaret for styring og kontroll
- bidra til bedre prioritering og bruk av internrevisjonens ressurser
- styrke kvaliteten på beslutningsgrunnlaget i saker med høy betydning

Spørsmålene kan brukes samlet, for eksempel ved revidering av internrevisjonens instruks, gjennomgang av internrevisjonens årsrapport, eller enkeltvis i forbindelse med

behandling av revisjonsplaner, revisjonsrapporter og annen oppfølging.

Målgruppe

Selv om veilederen i utgangspunktet er rettet mot styremedlemmer, vil den også kunne være til nytte for andre aktører i virksomhetsstyringen, som toppledelsen, linjeledelsen og risikostyringsfunksjonen.

Spørsmålene er bevisst prioritert ut fra vesentlighet og styrets tidsbruk.

2. Styrets ansvar i dialogen med internrevisjonen

	Kjernespørsmål	Hvordan ansvaret kan ivaretas i praksis
1	<p>Formål og overordnet trygghet</p> <p><i>Hvordan bidrar internrevisjonen til at styret samlet sett kan konkludere på om virksomheten er forsvarlig organisert, og om styring, kontroll og risikohåndtering fungerer som forutsatt?</i></p>	<p>Styret bør</p> <p>be internrevisjonen gi en samlet og overordnet vurdering på tvers av gjennomførte enkeltrevisjoner. Dette gir et bedre grunnlag for å vurdere helheten i styring og kontroll, og for å identifisere områder som krever særlig oppmerksomhet.</p> <p>Spørsmål som styret kan stille</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva er internrevisjonens samlede vurdering av modenheten i virksomhetens styring og kontroll? • Hvilke forhold gir rimelig trygghet og hvor er det usikkerhet? • Ser internrevisjonen noen fremvoksende risikoer? <p>Hvorfor dette er viktig</p> <p>Når styret etterspør en samlet vurdering, flyttes dialogen fra detaljer til ansvar. Dette:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gir styret et bedre grunnlag for å stå trygt i egen rolle • reduserer risikoen for at vesentlige svakheter «forsvinner i detaljene» • styrker styrets evne til å prioritere oppmerksomhet og agenda
2	<p>Rolleforståelse og styreforankring</p> <p><i>Er internrevisjonens mandat og arbeid tydelig rettet mot styrets behov, samtidig som ledelsens behov ivaretas på en hensiktsmessig måte?</i></p>	<p>Styret bør</p> <p>tydeliggjøre i internrevisjonens instruks hvilke behov internrevisjonen primært skal dekke, og vurdere om innretning og ressursbruk i praksis understøtter dette. Klare forventninger bidrar til at internrevisjonen brukes der den gir størst styringsmessig verdi.</p> <p>Spørsmål som styret kan stille</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke deler av internrevisjonens årsplan er direkte utløst av styrets behov for uavhengige bekreftelser og innsikt? • Hvor går grensen mellom rådgivnings- og bekreftelsesoppdrag i praksis, og hvordan ivaretas objektivitet og uavhengighet ved rådgivningsoppdrag? • Er det områder der internrevisjonen i hovedsak innrettes mot ledelsens behov, og hvordan sikres det at dette ikke påvirker uavhengighet, prioriteringer eller rapportering til styret? • Hvordan koordinerer internrevisjonen sitt arbeid med ekstern revisor, og bidrar dette til effektiv ressursbruk og god dekning av risiko?

	Kjernespørsmål	Hvordan ansvaret kan ivaretas i praksis
		<p>Hvorfor dette er viktig</p> <p>Internrevisjonens arbeid vil i praksis reflektere både styrets og ledelsens behov. Styret bør være trygg på at internrevisjonen har tilstrekkelig innsikt i virksomhetens mål, risikoer og behov, og at ressursene er tilstrekkelige til å dekke dette.</p> <p>Klare forventninger fra styret:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bidrar til riktig prioritering av begrensede revisjonsressurser • styrker internrevisjonens legitimitet, rolleforståelse og uavhengighet • gir styret bedre og mer relevant beslutningsstøtte i saker med høy risiko og stor betydning • ha forventninger til en hensiktsmessig dialog og koordinering mellom intern- og eksternrevisjon for å redusere dobbeltarbeid, styrke risikodekningen og utnytte samlet revisjonskapasitet best mulig
3	<p>Uavhengighet og tilgang</p> <p><i>Har internrevisjonen reell uavhengighet og tilstrekkelig handlingsrom til å gi styret objektive vurderinger, også på områder som kan være krevende for ledelsen?</i></p>	<p>Styret bør</p> <p>legge til rette for åpen og direkte dialog med internrevisjonsleder, herunder møter uten ledelsen til stede, dialog med styreleder og mulighet til å ta opp forhold direkte med styret. Styret bør samtidig sikre en organisatorisk plassering som ivaretar uavhengighet og objektivitet.</p> <p>Spørsmål som styret kan stille</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opplever internrevisjonen press, forventninger eller begrensninger i sitt arbeid? • Er det temaer internrevisjonen vegrer seg for å ta opp? • Har internrevisjonen direkte tilgang til styreleder ved behov, utenom de faste årlige møtene? • Har internrevisjonen den tilgangen til toppledelsen, informasjon og øvrige relevante ressurser som er nødvendig for å utføre sitt mandat effektivt? <p>Hvor dette er viktig</p> <p>Uavhengighet er ikke bare formelle rapporteringslinjer, det er reelt handlingsrom. Når styret følger dette aktivt opp:</p> <ul style="list-style-type: none"> • øker kvaliteten og troverdigheten i internrevisjonens rapportering • reduseres risikoen for at vesentlige svakheter ikke identifiseres eller kommuniseres i tide • styrkes styrets egen trygghet i krevende situasjoner

	Kjernesporsmål	Hvordan ansvaret kan ivaretas i praksis
4	<p>Risikobasert prioritering</p> <p><i>Er internrevisjonens plan og prioriteringer tydelig basert på de mest vesentlige strategiske og operative risikoene?</i></p>	<p>Styret bør</p> <p>vurdere internrevisjonens prioriteringer opp mot styrets og virksomhetens risikobilde, og vurdere om vesentlige risikoer dekkes innenfor gjeldende rammer, herunder hvilke områder som eventuelt ikke dekkes.</p> <p>Spørsmål som styret kan stille</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke risikoer vurderer internrevisjonen som mest vesentlige for virksomhetens måloppnåelse og styring? • Hvorfor er disse områdene prioritert, og hva er bevisst valgt bort? • Hvordan tilpasses revisjonsplanen når risikobildet endrer seg? <p>Hvorfor dette er viktig</p> <p>Styret har lite nytte av bred dekning dersom de viktigste risikoene ikke adresseres. Tydelig prioritering:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gir bedre samsvar mellom styrets risikodiskusjoner og revisjonsarbeidet • styrker internrevisjonens rolle som strategisk støttefunksjon
5	<p>Risikoinnsikt og framoverskuende perspektiv</p> <p><i>Bidrar internrevisjonen med helhetlig og framoverskuende innsikt som styrker styrets forståelse av vesentlige risikoer og utviklingstrekk?</i></p>	<p>Styret bør</p> <p>etterspørre gjennomgående observasjoner og trender fra internrevisjonens arbeid som gir et bedre grunnlag for forståelse av vesentlige risikoer og utviklingstrekk.</p> <p>Spørsmål som styret kan stille</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke mønstre og trender ser internrevisjonen på tvers av revisjoner? • Er det utviklingstrekk styret bør være særlig oppmerksom på fremover? • Hvilke risikoer er i ferd med å øke, selv om de ikke er fullt materialisert? <p>Hvorfor dette er viktig</p> <p>Styret har ofte begrenset innsyn i gjennomgående forhold. Når internrevisjonen bidrar med helhetsinnsikt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • får styret bedre beslutningsgrunnlag i strategiske saker • reduseres risikoen for uforutsette hendelser • styrkes styrets evne til framoverskuende vurderinger

	Kjernespørsmål	Hvordan ansvaret kan ivaretas i praksis
6	<p>Kompetanse og kapasitet</p> <p><i>Er internrevisjonen tilstrekkelig innrettet, med riktig kompetanse og kapasitet til å dekke vesentlige risikoområder og prioriteringer, gitt virksomhetens størrelse, kompleksitet og risikobilde.</i></p>	<p>Styret bør</p> <p>ha et bevisst forhold til sammenhengen mellom ambisjonsnivå og tilgjengelige ressurser, og ha klarhet i hvilke områder internrevisjonen kan dekke innenfor gitte rammer.</p> <p>Spørsmål som styret kan stille</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke risikoområder er mest krevende å dekke med tanke på kompetanse og kapasitet? • Har internrevisjonen tilstrekkelige økonomiske og organisatoriske rammer til å innhente ekstern kompetanse og spesialistbistand ved behov? • Hva får styret/ledelsen ikke dekket med dagens ressurser? <p>Hvorfor dette er viktig</p> <p>Styrets forventninger bør stå i forhold til tilgjengelige ressurser, og internrevisjonens kompetanse og kapasitet bør være tilpasset styrets behov og virksomhetens risikobilde. Bevissthet om dette:</p> <ul style="list-style-type: none"> • øker verdien av internrevisjonens arbeid gjennom å redusere de mest vesentlige risikoene for virksomheten? • Bidrar til samsvar mellom risikobilde, ambisjonsnivå og internrevisjonens leveranseevne • gir styret bedre grunnlag for prioriteringer og eventuelle ressursbeslutninger
7	<p>Tydelig rapportering og beslutningsstøtte</p> <p><i>Gir internrevisjonen styret klare og prioriterte budskap som støtter bedre styring og beslutninger?</i></p>	<p>Styret bør</p> <p>etterspørre rapportering som gir et godt grunnlag for beslutninger, forventningsavklaringer og oppfølging.</p> <p>Spørsmål som styret kan stille</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan følger ledelsen opp internrevisjonens anbefalinger, og hvilke konsekvenser kan oppstå dersom vesentlige forhold ikke håndteres? • Hva er internrevisjonens overordnede vurdering av virksomhetsstyringen og er dette i henhold til besluttet risikoappetitt? • Hva bør styret særskilt være oppmerksom på? <p>Hvorfor dette er viktig</p> <p>Styrets tid er knapp. Klar og prioritert rapportering:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gjør det lettere å bruke internrevisjonens arbeid aktivt • øker sannsynligheten for at styret fatter riktige beslutninger • styrker effekten av styrets oppfølging overfor ledelsen

	Kjernespørsmål	Hvordan ansvaret kan ivaretas i praksis
8	<p>Effekt og forbedring</p> <p><i>I hvilken grad bidrar internrevisjonens arbeid til faktiske forbedringer i virksomhetens styring, kontroll og risikohåndtering?</i></p>	<p>Styret bør</p> <p>rette oppmerksomheten mot faktisk effekt og utvikling, og be om vurderinger av om vesentlige observasjoner med tilhørende tiltak har redusert risikoen til et akseptabelt nivå, ikke kun om tiltak formelt er gjennomført.</p> <p>Spørsmål som styret kan stille</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har de mest vesentlige svakhetene blitt redusert over tid? • Har internrevisjonens anbefalinger ført til bedre styring og kontroll? • Hvordan fungerer ledelsens oppfølging av internrevisjonens anbefalinger i praksis? <p>Hvorfor dette er viktig</p> <p>Styret er ansvarlig for resultat, ikke aktivitet. Fokus på effekt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gjør styrets oppfølging mer verdi- og resultatorientert • bidrar til bedre læring i organisasjonen • styrker styrets kontroll med at risiko faktisk reduseres
9	<p>Styrets ansvar for bruk og støtte av internrevisjonen</p> <p><i>Følger styret opp og støtter internrevisjonen på en måte som er tilstrekkelig og hensiktsmessig sett opp mot sitt samlede ansvar for virksomhetens styring, risikostyring og kontroll?</i></p>	<p>Styret bør</p> <p>jevnlig reflektere over egen praksis i bruk og oppfølging av internrevisjonen, og vurdere om dialog, involvering og forventningsavklaringer gir ønsket styringsmessig verdi.</p> <p>Spørsmål som styret kan stille seg selv</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bruker styret internrevisjonen tidlig nok og i de sakene hvor internrevisjonen er et relevant virkemiddel? • Er dialogen med internrevisjonen strategisk, og etterspør styret aktivt internrevisjonens perspektiv? • Har styret gitt tydelige føringer for risiko og prioriteringer som gir retning for internrevisjonens arbeid? • Bidrar styret til å fremme forståelse for og anerkjennelse av internrevisjonens rolle i virksomheten, og har styret tydelige forventninger til at toppledelsen støtter opp om internrevisjonens arbeid? <p>Hvorfor dette er viktig</p> <p>Internrevisjonens verdi utløses i stor grad av styrets praksis. Styret har ikke bare ansvar for å motta rapportering fra internrevisjonen, men også for å legge til rette for at internrevisjonen kan utøve sitt mandat effektivt. Dette innebærer blant annet å fremme forståelse for internrevisjonens rolle i virksomheten og ha forventninger til at</p>

	Kjernespørsmål	Hvordan ansvaret kan ivaretas i praksis
		<p>topplederen aktivt støtter opp om internrevisjonens arbeid. Bevisst refleksjon:</p> <ul style="list-style-type: none">• styrker styrets egen rolleforståelse• øker verdien av internrevisjonsfunksjonen uten økt ressursbruk• fremmer tillit til og anerkjennelse av internrevisjonens rolle i virksomheten• bidrar til bedre samlet styring og kontroll

3. Avslutning

Hvordan styret bruker, følger opp og støtter internrevisjonen, har avgjørende betydning for hvilken verdi internrevisjonen faktisk gir.

Ved å stille tydelige, prioriterte spørsmål og bruke svarene aktivt i styrets arbeid, og legge til rette for at internrevisjonen kan utøve sitt mandat effektivt, styrker styret både:

- egen utøvelse av ansvar for virksomhetens styring og kontroll
- internrevisjonens relevans, uavhengighet og gjennomslagskraft
- virksomhetens samlede styring og verdiskaping

4. IIA Norge – et fagmiljø for god styring, risiko og kontroll

IIA Norge er en bransjeuavhengig medlemsforening og den norske avdelingen av The Institute of Internal Auditors (IIA). Vi arbeider for å fremme god virksomhetsstyring, risikostyring, compliance, internkontroll og internrevisjon i både privat og offentlig sektor.

Gjennom styreveiledere, fagveiledere, kurs, seminarer, fagartikler og andre ressurser bidrar vi til å styrke kompetanse og dele erfaringer om styring, risiko og kontroll. Våre veiledere er utviklet av erfarne fagpersoner og praktikere, med mål om å omsette fagkunnskap til praktiske råd og anbefalinger.

IIA Norge tilbyr også faglige nettverk og møteplasser der styremedlemmer, ledere, internrevisorer, risikospesialister, compliance-medarbeidere og andre fagpersoner fra ulike sektorer kan dele erfaringer, diskutere utfordringer og lære av hverandre.

Takk til alle medlemmer og bidragsytere som gjennom sitt engasjement bidrar til å utvikle og dele kunnskap om god virksomhetsstyring.

Vil du vite mer om våre styreveiledere, fagveiledere eller øvrige fagressurser?

Se www.iaa.no eller skann QR-koden nedenfor for mer informasjon:

