SIRK

Styring – Internrevisjon – Risiko – Kontroll

NORGES INTERNE REVISORERS FORENING

Nr 2 2015

Store saker med brudd på hvitvaskingsreglene og sanksjonsforordninger

Styring av Operasjonell risiko s. 7

The CSR Performance Ladder s. 26

Intervju med Solbjørg Lie s. 16

REDAKTØRENS SPALTE

MARTIN STEVENS

Med de nylige tragiske hendelser i Paris og hele situasjon i Syria og flyktningkrise er det lett å falle inn i dystre tanker og tviler på om verden går fremover. Så oppmuntrer det meg å se at innenfor vår egne smale arbeidsverden av styring, internrevisjon, risiko og kontroll klarer vi den bragden det er å lage en Veileder for Compliance. Her har man sett en svakhet – manglende definisjon av en viktig kontrollfunksjon – og har forsøkt å forklare, avmystifisere og sette i sammenheng. Mer om veilederen i denne utgaven av SIRK og så er det bare å nedlaste den fra NIRF sin webside eller be om å få tilsendt det trykte heftet.

Arbeid mot hvitvasking er viktig samfunnsmessig for å bekjempe stygge former for kriminalitet narkotikasmugling, terrorisme osv. Vi bringer et intervju med en norsk fagekspert som arbeider til daglig i USA. Artikkelen har klar og direkte relevans for de som jobber i finans, men kan også være av interesse til andre for å skjønne det apparatet som etter hvert har utviklet seg for å bekjempe skurkene.

NIRF hedret på generalforsamlingen i år Solbjørg Lie ved å utnevne henne til æresmedlem i foreningen. Vi bringer et intervju med henne hvor hun deler sin erfaring og meninger.

Utover disse temaer har bladet noe for alle med artikler som strekker seg fra korrupsjon til internrevisjon i statsverket. Nå at årets siste måned er kommet vil jeg gjerne benytte anledningen til å takke våre skribenter og innsatsen fra mediekomiteen. Uten denne frivillige innsatsen fra personer som brenner for våre fag hadde det ikke vært noen SIRK!

God jul til alle sammen
Martin Stevens

Redaksjonen ønsker våre lesere en riktig God Jul!

REDAKSJONSKOMITEEN

Martin Stevens
Internrevisor,
Gjensidige Forsikring

Reidar Døli
Internrevisor,
Oslo Børs VPS

Esa Leporanta
Systems Audit Manager,
Nets Norway Branch

Alf Eldar Bergset
Internrevisjonsleder
Norsk Tipping

Alf Martin Hanssen
Underdirektør
Statsbygg

Magnus Digernes
Senior Manager
KPMG

Neste utgivelse er mai 2016

Årsabonnement: Kr. 150

Annonsepriser:
Kr. 5.000 for en helside
Kr. 3.000 for en halvside
Kr. 6.500 for baksiden
(mva. tilkommer)

Opplag: 1000
Meninger og påstander som fremkommer i artikler eller innlegg er ikke nødvendigvis sammenfallende med NIRFs syn.

Grafisk produksjon:
Merkur Grafisk AS

Forsidebilde:
Foto: Shutterstock.com

Hvor godt er virksomhetens verdier sikret?

BDO Sikkerhet og beredskap

Har dere gjort en grundig risikovurdering, og vurdert behovet for revisjon av sikkerhetsarbeidet? Dette kan være avgjørende dersom virksomheten blir utsatt for terror, en eventuell naturkatastrofe inntreffer, eller dersom noen systematisk tapper virksomheten for verdier.

BDO kan bistå med å revidere eksisterende sikkerhetstiltak opp mot beste praksis og lover. Vi bistår også med gjennomføring av risikovurderinger og utarbeidelse av rammeverk for innføring av et helhetlig styringssystem for sikkerhet.

BDO Sikkerhet og beredskap har en helhetlig tilnærming til sikkerhetsarbeid, som spenner fra sikkerhetsstyring til håndtering av sikkerhetshendelser. Helhetstilnærmingen gjenspeiles i fagmiljøets brede fagkompetansen og den operative og strategiske erfaringen våre konsulenter besitter.

Vårt fagmiljø består av rådgivere med erfaring fra Nasjonal sikkerhetsmyndighet, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, Politiets sikkerhetstjeneste, Forsvaret, Politiet, Justis- og beredskapsdepartement, Norges vassdrags- og energidirektorat, og private virksomheter.

Kontakt våre tjenesteledere for en uforpliktende samtale

Andreas Vogt
481 71 714
andreas.vogt@bdo.no

Dagfinn Buset
938 87 477
dagfinn.buset@bdo.no

KOMPETANSEHUSET BDO
Revisjon | Skatt og avgift | Rådgivning | Regnskap

STYRELEDEREN HAR ORDET

INGUNN VALVATNE
PRESIDENT
NIRF

I disse dager arbeides det mange steder med årsplaner for internrevisjon for kommende år. Risikovurderinger gjøres, og det holdes tett dialog med ledere og ansatte for å sikre at prioriteringene man gjør i årsplanen henger fornuftig sammen med den risiko og de utfordringer virksomhetene står overfor.

En av gledene ved å være engasjert i NIRF er innsyn i de mange ulike måtene internrevisjonsavdelinger velger å løse revisjonsoppdrag på. Internrevisjonens nedslagsfelt spenner seg fra de tradisjonelle revisjonene av økonomiske og administrative funksjoner, til å bevege seg langt inn i kjerneoppgavene til virksomheten. Men når oppgavene oppfattes så ulikt, og rollen fylles på så forskjellig måte av internrevisjonen i ulike virksomheter, er vi da en profesjon?

Bredt sammensatte team med ulik kompetanse blir en viktig nøkkelfaktor fremover for å løse komplekse internrevisjonsoppdrag. Nylig møtte jeg internrevisjonen i et stort nederlandsk pensjonsfond som hadde ansatt sosiologer på sitt team. De mente dette styrket internrevisjonens evne til å se internkontrollen i en organisasjonsmessig og kulturell kontekst. På denne måten mente de at anbefalingene i enda større grad kunne sikte mot selve roten av utfordringen, heller enn mot symptomene.

Trender som økende globalisering medfører også behov for å sette virksomheten inn i en global kontekst. Organisert økonomisk kriminalitet, terrortrusler og geopolitisk landrisiko har etter hvert blitt en relevant del av trusselbildet. Kanskje er vi ikke så interne lenger?

Basert på innspill fra internrevisjonsledere i et bredt spekter av virksomheter utga Thomson Reuters 2015 et white paper om hvilke utfordringer vi står overfor i tiden fremover. Her vises det til hvordan rollen som internrevisor har endret seg fra «superbokfører» til å være eksperter på virksomhetsstyring og -kultur. Hver og en av oss må kunne «litt om alt og alt om noe». Dette betyr at vi må evne å se utenfor de vante rekrutteringsbasene når vi skal bygge en god og relevant internrevisjon. Rekrutteringsprosesser viser også at det er økt interesse for å bidra i videreutvikling av internrevisjonen fra ulikt hold, med ulik kompetansebakgrunn.

Her hjemme har det også skjedd en viktig utvikling innen internrevisjon. Finansdepartementet har pålagt all statlig virksomhet med inntekter eller utgifter over 300 millioner å vurdere bruk av internrevisjon i sin virksomhet. Vurderingen skal oversendes departement innen 1. mai 2016, støttet av DFØs nylig utgitte *«Trenger vi en internrevisjon?»*. Mye taler for at statlig virksomhet med sin kompleksitet og samfunnsrolle er i like stor grad tjent med å ha en internrevisjon som privat virksomhet. Dette kan bety en ytterligere utvidelse av horisonten for vår profesjon. NIRFs tillitsvalgte har bidradd aktivt i diskusjonen om dette i 2015, og vi vil også ha en aktiv rolle i det videre arbeidet med kompetansebygging innen internrevisjon i statlig sektor.

IIA videreutvikler løpende sine standarder for internrevisjon. Dette arbeidet er viktig for å sikre at internrevisjon fremstår som en samlet profesjon til tross for stor forskjeller mellom ulikevirksomheter. Å bruke standardene i konteksten hvor vi har våre daglige oppgaver i vår egen virksomhet, blir utfordringen fremover. Desto viktigere er det at vi har en god og tett dialog med våre oppdragsgivere, det være seg styret eller ledelsen, og forstår hva de er opptatt av, slik at vi blir relevante. *Hvordan kan vi best støtte vårt styre eller ledelse i deres daglige utfordringer og ansvar?*

Ovennevnte temaer og problemstillinger vil være sentrale for NIRFs arbeid i 2016. Vi tar sikte på samarbeid med relevante representanter for styrer og ledelse gjennom kontakt med NUES og Styreinstituttet. En titt på årskonferansens foreløpige program lover også deling av interessante perspektiver på vår rolle og funksjon, om hva som kan gjør oss enda viktigere.

INNHOLD

INTERNREVISJON

10 Antikorrupsjon og internrevisjonens rolle

12 Det var en gang

16 Intervju med Solbjørg Lie

20 Stor interesse for internrevisjon i statlig sektor

22 Antihvitvasking, terrorfinansiering og sanksjoner

26 Samfunnsansvar – hvordan angripe dette som internrevisor?

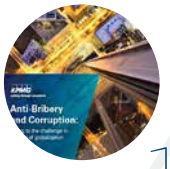
30 Kontinuerlig revisjon – en del av internrevisorens hverdag om 5 år?

RISIKOSTYRING

6 Økt fokus på risikostyring i ISO-standardene

7 Styring av operasjonell risiko

7



10

13

22

16

KONTROLL

13 Veileder for compliancefunksjonen

PÅ TAMPEN

35 Ville du giftet deg med en fremmed?

FRA NIRF

28 Kurs våren 2016

32 Generalsekretæren informerer

Økt fokus på risikostyring i ISO-standardene

INTERVJU MED
MARIT SÆTER
KOMMUNIKASJONSSJEF
I STANDARD NORGE

Av
AV MAGNUS DIGERNES
Senior Manager, KPMG

ISO (International Standardization Organization) har jobbet med å revidere standarden for ledelsessystemer, ISO 9001, i over tre år. Rundt 120 land og 30 000 eksperter har uttalt seg om utkastet til nye standarder. ISO 9001 passer, ifølge Standard Norge, for enhver virksomhet, uavhengig av størrelse, organisasjonsform, produkt- og tjenestetype eller om den er privat eller offentlig.

Dagens nye versjon er betydelig endret sammenliknet med den siste versjonen fra 2008. Fordelen med den oppdaterte standarden er ifølge ISO[1] ;

- Økt involvering av ledelsen
- Effektiv kommunikasjon internt og ekstern
- Risikobasert fremgangsmåte
- Enklere språkbruk og lik struktur på tvers av standarder
- Mengde og omfang av dokumentasjon bestemmes i større grad av organisasjonen

En av de største endringene er den risikobaserte fremgangsmåten. Dette har tidligere vært implisitt i standarden, nå er det blitt mer tydelig hvordan dette skal bygges inn i ledelsessystemet. Risiko-basert fremgangsmåte er tatt inn i den strategiske planleggingsfasen, med blant annet krav til at ledelsen skal være involvert i å identifisere og håndtere risikoer, samt at risikoene skal være identifisert og håndtert på et prosessnivå. Videre skal utviklingen i risiko måles og følges opp, og virksomheten må gjøre forbedringer ved å agere på endringer i risiko. Risiko er derfor integrert i «ISO prosessens» plan-do-check-act.

Vi spurte Marit Sæter, kommunikasjonssjef i Standard Norge om hvilket inntrykk de har av hvordan endringene har blitt mottatt?
– Vårt inntrykk er at endringene er blitt godt mottatt og at interessentene verdsetter en modernisert standard som gjenspeiler det samfunnet vi lever i og som skal gjør dem godt rustet til å møte morgendagens utfordringer. Vi ser en betydelig interesse for våre kurs og arrangementer på området. Dessuten er det mange som er glade for at øvrige ledelsesstandarder fra ISO som ISO 14001 (miljø), ISO 5001 (energi) og ISO 27001 (IT-sikkerhet) nå får en felles struktur, felles terminologi og felles definisjoner.

Finnes noe tall på hvor mange som er sertifisert etter ISO 9001, og hva er trenden?
– ISO publiserer årlig en undersøkelse som viser at det ble utstedt 1 138 155 ISO-9001-sertifikater på verdensbasis i 2014. Det er en liten økning på 1 % fra 2013, men forventer en ytterligere økning etter at 2015-versjonen av ISO 9001 er publisert. I Norge ble det utstedt 2 377 sertifikater etter ISO 9001 i 2014, en økning på 12,5 % fra 2013. I tillegg er det en rekke virksomheter som velger å bruke denne standarden i sitt styrings- og ledelsessystem uten at de går veien om sertifisering, sier kommunikasjonssjef Standard Norge, Marit Sæter.

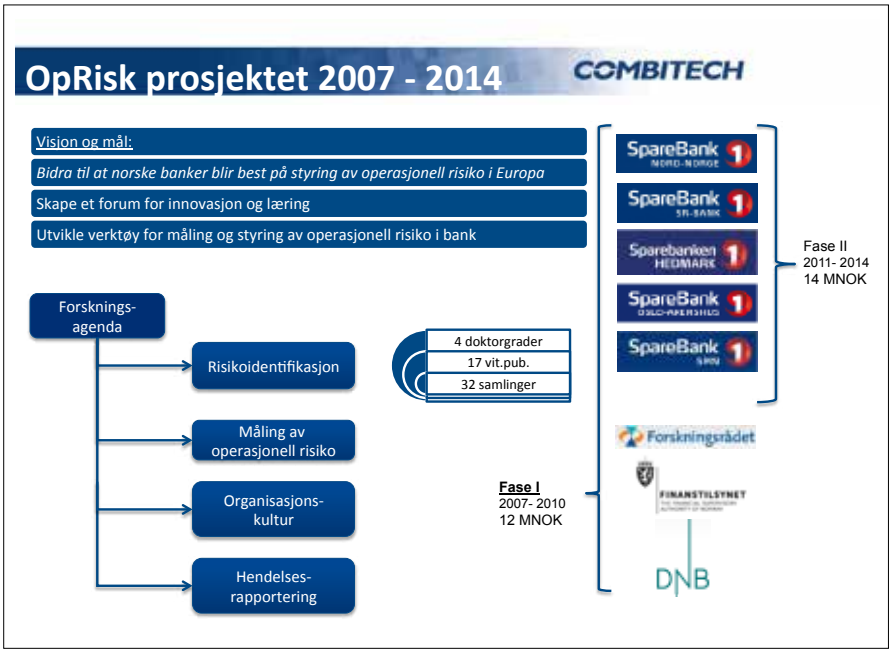
ISO jobber også med å revidere standarden for risikostyring ISO 31000, og det er anslått at denne standarden kommer på høring høsten 2016. Med disse endringer kan ISO -standardene bli mer aktuell for virksomheter som til nå har forholdt seg til COSO/ COSO ERM. Uansett vil kunnskap og forståelse om begge rammeverkene være nyttig, og kanskje nødvendig, for internrevisorer og risikostyringsfunksjoner.

[1] *Implementation Guidance for ISO 9001:2015, ISO*

Styring av operasjonell risiko

INTERVJU MED
LASSE BERG ANDERSEN
MALENE TUNGLAND DOLVEN
DAVID HÄGER
ANNELIN THORKILDSEN
INGRID M JACOBSEN
LINN EIKELAND
FAGMILJØET PÅ STYRING AV OPERASJONELL RISIKO I COMBITECH NORGE

Av
MARTIN STEVENS
Internrevisor, Gjensidige Forsikring



OpRisk-prosjektet i fakta og tall - omfang, involverte og leveranser. Kilde: Combitech

Kan dere først fortelle våre lesere om det arbeidet dere nå utfører og hvordan forskningsresultatene fra det syv år lange FOU prosjektet OpRisk anvendes for å skape verdier for banker, forsikringsselskaper og industrien forøvrig?

I Combitech har vi prosjekter innen en stor bredde av industrier og virksomheter og ser stadig flere anvendelsesområder for kunnskapen som ble opparbeidet gjennom OpRisk prosjektet. Mye av den samme metodikken som ble utviklet i forskningsprosjektet har vi brukt i en lang rekke analyser av operasjonell risiko, eksempelvis modeller for å avdekke forsøk på hvitvasking i banker, kartlegging av robusthet i oljebrønner på norsk kontinentalsokkel, risikomodeller som grunnlag for tilsynsprogrammer i vegtilsynet, helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyser for kommuner, risikovurderinger av forbrenningsanlegg, vegtunneler, prosjektrisiko og mye annet sier Lasse.

Hva karakteriserer fagmiljøet som arbeidet på forskningsprosjektet og som nå til daglig arbeider med oprisk relaterte problemstillinger i Combitech? Hva er typiske oppdrag dere arbeider med?

Teamet som har jobbet sammen i OpRisk-prosjektet er en sammensveiset gjeng som har samarbeidet tett over en lang periode og i svært ulike prosjekter. Lasse Berg Andersen var tidligere prosjektleder for OpRisk-prosjektet og er nå daglig leder for Combitech. Lasse setter spesielt pris på muligheten til å videreføre denne verdifulle, felles erfaringen videre som et samlet team av kompetanse. De seks personene utfyller også hverandre godt med stor bredde i sammensetningen, av både økonomer og ingeniører. Erfaringsmessig er både juniorer og seniorer representert og de stiller sterkt faglig med tre doktorgrader og resten med utdanning på mastergradsnivå.

Dere nevner bruk av risikobaserte modeller for å avsløre forsøk på hvitvasking. Dette er jo et svært aktuelt tema om dagen, forankret i hvitvaskingsloven. Har noen banker adoptert denne tilnærmingen og hvordan fungerer det i praksis?

Annelin Thorkildsen har deltatt i et prosjekt med tilpasning for en stor svensk bank. Hun forteller at banken startet med å samle og strukturere all informasjon om hvitvasking i visuelle nettverk for å skape bevissthet og øke kunnskap. Det ble utført risikoanalyser av kunder, produkter, geografi og kanaler. Disse danner grunnlaget for risikoklassifisering og risikobasert kundekontroll. Prosjektet har gitt banken oversikt over egen risikoeksponering og nødvendige tiltak, og ført til at ressurser benyttes der behovet er størst. Gode risikoanalyser og risikoklassifisering bedrer evnen til å oppdage mistenke-

lige transaksjoner, samtidig som mistenkeliggjøring av kundene generelt reduseres.

I tillegg til å bruke denne tilnærmingen for bank har vi også tilpasset metoden for et spillselskap som ønsket å være i forkant av at regelverket også gjøres gjeldende i spillsektoren. Risikokartlegging i forbindelse med forberedelse på nytt regelverk for å forhindre hvitvasking og terrorfinansiering for spillselskap var et interessant prosjekt der vi fikk innsikt i spennende utfordringer og mulighet til å bidra til proaktivitet. Kunden på sin side fikk god oversikt over hva nytt regelverk vil innebære for driften og et optimalt utgangspunkt for dialog med myndigheter og tilsyn.

I OpRisk prosjektet skulle man finne frem til praktiske metoder for styring og kvantifisering av operasjonell risiko. Har det latt seg gjøre i praksis?

I OpRisk prosjektet var hele metodeutviklingen basert på at kvantifiseringen av operasjonell risiko skulle være nært forbundet med den daglige risikostyringen, forteller David Häger. Utover i prosjektet endret fokuset både i forskningen og i industrien, til en større vekt på kvalitative risikovurderinger. Generelt ser vi en dreining i hvordan risikoanalyser brukes i mange typer virksomheter, det er mindre fokus på det å tallfeste risiko og en større etterspørsel av kvalitative analyser. Heller enn tallfestede beregninger er det også et større behov for semi-kvantitative analyser der en for eksempel kategoriserer i lav, middels, høy heller enn å vektlegge en beregning. Risikoanalyser handler likevel om å systematisere og trekke ut essensen av den kunnskapen en har for å gi et best mulig underlag for beslutning. I OpRisk prosjektet utviklet vi en risikomodell som både er tilrettelagt for daglig risikostyring og som resulterer i en beregning av operasjonell risiko, der mange typer input er inkludert i modellen. Konklusjonen fra prosjektet er at; ja det lar seg absolutt gjøre, og at hovedfokus i arbeidet må ligge på den styringen en gjør i den daglige virksomheten.

Hvordan bør man gå frem hvis man ønsker å sette tall på operasjonell risiko?

I følge David Häger var målet for forskningsprosjektet å bruke all tilgjengelig kunnskap om operasjonell risiko for å beregne og styre risiko. Risikobildet knyttet til operasjonell risiko karakteriseres ofte av hendelser som er sjeldne, men katastrofale i konsekvens, dermed er den operasjonelle risikoen virksomheten er utsatt for gjerne ikke representert i virksomhetens egen tapshistorikk. En kvantitativ modellering av operasjonell risiko kan derfor ikke bare ta utgangspunkt i egne tapsdata for operasjonelle hendelser, men må bygge på årsaksammenhenger og reflektere hvordan tapshendelser kan forekomme. Linn Eikeland skyter inn at tall viser seg å ikke alltid være det som er avgjørende, men at

> Risikoanalyser handler om å systematisere og trekke ut essensen av den kunnskapen en har for å gi et best mulig underlag for beslutning.

målet må være å skape forståelse for hva som driver risiko og hvordan dette påvirker virksomhetens evne til å nå sine mål. Denne forståelsen danner grunnlag for å fatte kloke beslutninger vedrørende tiltak og veivalg.

I en artikkel i SIRK fra 2011 beskrev Malene hvordan en kombinasjon av Bayesianske nettverk og spørreskjema kunne anvendes for å kartlegge risikokulturen. I hvilken grad har en slik tilnærming til oprisk og risikokultur fått fotfeste i norske banker?

I forskningsprosjektet ble det gjennomført måling av organisasjonskulturens påvirkning på operasjonell risiko, både for å kvantifisere påvirkningen i den beregningen av operasjonell risiko og som utgangspunkt for målrettet styring og forbedring, forteller Malene. Målingen ble utført i tett dialog med bankene i prosjektet, først som en pilot i enkelte avdelinger og deretter i fullskala. Undersøkelsen ble sendt ut til 2400 ansatte og med meget høy svarprosent. Undersøkelsen viste gode resultater og ga verdifull innsikt i organisasjonens styrker, i tillegg til områder der det var rom for ytterligere forbedring, både i forhold til egenskaper og deler av organisasjonen. For organisasjonene som gjennomførte undersøkelsen så de stor verdi i å få bekreftet styrker de visste de hadde gjort store investeringer for å oppnå. Resultatene ble brukt til intern markedsføring og videre utover dette for å vise hvilken innsats som ble gjort for styret, tilsyn og andre eksterne interessenter, inklusive kredittratingbyrå.

Hvor viktig er det å stille de rette spørsmål i et spørreskjema? Kan det være for mange spørsmål? Kan man føle seg sikker på at et spørreskjema blir svart ærlig eller er dette også et kulturspørsmål (noen miljøer eller land der de ansatte heller vil svare på spørsmål slikt de mener ledelsen vil at de skal besvares.) – har dere noen tips til hva man kan gjøre for å motvirke denne effekten?

Å stille de riktige spørsmålene er helt avgjørende, både for at undersøkelsen skal gi den informasjonen en trenger for videre arbeid og for at de ansatte som svarer på undersøkelsen skal oppleve at dette er verdt å bruke tiden på. Vår utvikling baserte seg på nitide studier av tidligere forskning innen organisasjonskultur, sikkerhetskultur og organisatorisk etikk, som utgangspunkt for å definere egenskaper som er kritiske for operasjonell risiko. Ved å ta utgangspunkt i de organisatoriske egenskapene som er nødvendig for å skape en kultur som reduserer eksponering for operasjonell risiko gir det optimalt utgangspunkt for målrettet forbedring. Antall spørsmål ble redusert til et minimum, for å redusere belastningen på organisasjonen og lette etterarbeidet. Når det gjelder å få ærlige svar er det å sikre anonymitet og konfidensialitet kritisk, og dermed unngå at det finnes motivasjon for å ikke svare oppriktig. I OpRisk-prosjektet ble det valgt å utelate demografiske data, altså informasjon av typen, kjønn, alder, erfaring, for å sikre anonymitet ved at svarene ikke skulle være sporbare. I undersøkelsen ble det

også antatt at hele organisasjonen var representert, og vi så heller ikke behov for denne typen data for senere analyser.

Hvor viktig i din mening er registrering av svikt i operasjonelle rutiner såkalt hendelsesregistrering. Jeg skjønner at på den ene siden kan dette gi input til rutineforbedringer mm men gir det noen mening å forsøke å ekstrapolere ut fra de faktiske hendelser?

Jeg mener hendelsesrapportering er viktig for å lære av tidligere feil, sier Linn Eikeland. Hendelsesrapportering er spesielt avgjørende er å få informasjon om potensielt tap og årsakene til hendelsene, for å gi et best mulig utgangspunkt for videre læring. Det må gjerne gjøres kompromisser i forhold til enkelhet for bruker og den informasjonen en trenger for videre bruk, og en må da ha klart for seg hva en ønsker å bruke tapsdataene til og hvilken informasjon en faktisk trenger.

Er det ikke også kulturbetont om man registrerer hendelser? På en måte er det naturstridig å blottstille sine egne eller kollegaers feil.

Malene T. Dolven kan fortelle at en god rapporteringskultur er noe som anerkjente forskere som for eksempel James Reason setter opp som en av de fundamentale karakteristikaene ved en velutviklet organisasjonskultur. Dette virkemiddelet fungerer nok også begge veier, gjennom å rapportere og lære av egne feil bygges en proaktiv organisasjonskultur som søker å bli bedre og som etterspør informasjon, samtidig som det å styrke organisasjonskulturen vil gi en forbedring av hendelsesrapportering.

Problemet med operasjonell risiko i forhold til forretningsrisiko er at det i utgangspunktet ofte omfatter hendelser med lav sannsynlighet og store konsekvenser? Hvordan kan man fange opp risikoer man enda ikke har sett, men som ligger latent i virksomheten?

Nettopp det at operasjonell risiko er relatert til sjeldne, men potensielt katastrofale hendelser gjør at vi må se utover intern tapshistorikk, og bruke andre tilnærminger enn det som har vært brukt for kreditt- og markedsrisiko. Operasjonell risiko er forbundet med forretningsprosessene og det må være utgangspunktet for analyse og styring. For forretningsprosessene ser vi i hovedsak to situasjoner;

To av de seks fra Oprisk teamet, Lasse Berg Andersen (til høyre) og David Häger. Kilde: Combitech

- modne forretningsprosesser der tapshendelser som potensielt kan forekomme er kjent (selv om de ikke har inntruffet i egen virksomhet), men der kjente hendelser kan inntreffe på nye måter,
- ny teknologi, nye markeder eller nye produkter som gir umodne forretningsprosesser som gir opphav til fundamentalt nye potensielle tapshendelser.

For å fange opp risiko i de to ulike situasjonene er det hensiktsmessig med ulike tilnærminger avhengig av modenhet. I den første med kjente hendelser som inntreffer på nye måter må fokus være på årsaksmekanismene til hendelsene og hvordan disse kan kobles sammen på nye måter. For situasjonen med fundamentalt nye potensielle tapshendelser må forretningsprosessen analyseres med høyere grad av fokus og ved å bruke metoder som inspirerer til kreativitet og nytenkning for å identifisere risiko.

Hvilke refleksjoner gjør du, David, om de siste tidenes avsløringer om mulig korrupsjon i Telenor? En ting kan være det umiddelbare og forbigående dårlig image til selskapet men slike tilfeller kan resultere i høye bøter spesielt fra amerikanske myndigheter. Vi har også sett til dels store bøter til banker på brudd på hvitvaskingsbestemmelser. Mulighet til høye bøter er også forespeilet i Europa i forhold til brudd på den kommende personvernsforordning. Må en operasjonell risiko modell kunne ta høyde for bøter ved manglende etterlevelse av offentlig regelverk?

En modell for operasjonell risiko må absolutt ta høyde for bøter ved manglende etterlevelse av regelverk, sier David. Nettopp etterlevelse er koblet til organisasjonskulturen, og nært knyttet til organisasjonens etiske standard. Organisatorisk etikk omhandler i hvilken grad organisasjonen er i stand til å håndtere interessekonflikter, og i det inngår korrupsjon, hvitvasking og brudd på lovverk. For en måling av organisasjonskultur i forhold til operasjonell risiko er det i høyeste grad relevant å måle egenskaper som vil avdekke eksponering for denne typen hendelser. I vår tilnærming til måling vil dette gjenspeiles i egenskaper i organisasjonens verdigrunnlag, blant annet gjennom organisasjonens evne til å gi tydelige forventninger og ledelsens evne til å støtte opp om disse.

Antikorrupsjon og internrevisjonens rolle

GLOBALISERING FØRER TIL STØRRE UTFORDRINGER MED Å HÅNDTERE KORRUPSJON FOR INTERNASJONALE VIRKSOMHETER

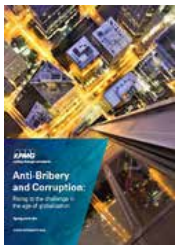
Av
JEANETTE VATNEMO RASMUSSEN
Manager, KPMG Forensic Services

ERIK ARVNES
Director, KPMG Forensic Services

En ny internasjonal undersøkelse utført av KPMG om antikorrupsjon viser at mer enn dobbelt så mange virksomheter mener det har blitt vanskeligere å håndtere korrupsjonsrisiko sammenlignet med tilsvarende undersøkelse for fire år siden. Dette skyldes hovedsakelig økende globalisering og høyere krav til etterlevelse av korrupsjonsregelverk. Internrevisor spiller en viktig rolle ved forebygging og avdekking av korrupsjon og misligheter og internrevisjonens rolle er blant annet å gi en objektiv vurdering av selskapers internkontroll, også med tanke på misligheter og korrupsjon. Internrevisorer utgjorde en femtedel av respondentene som uttalte seg i denne studien om selskapers anti-korrupsjonsarbeid.

Studiens viktigste resultater er:

- Håndtering av tredjeparter er den største utfordringen i antikorrupsjonsarbeidet for selskaper som ekspanderer internasjonalt
- Mer enn en tredjedel av respondentene svarte at de ikke har formelle prosedyrer på plass for å identifisere hvilke forretningspartnere som utgjør høyest korrupsjonsrisiko
- Mer enn halvparten av selskapene med revisjonsklausuler i kontraktene har ikke benyttet seg av denne retten under avtaleforholdet
- Antikorrupsjon gis ikke tilstrekkelig prioritet ved oppkjøp og fusjoner på tvers av landegrensene
- Mange selskaper opplever at ressursene ikke strekker til, og topplederе konstaterer at helhetlige risikovurderinger er hovedutfordringen



- Dataanalyser blir sett på som et effektiv og kostnadsbesparende verktøy for å håndtere korrupsjonsrisiko, men det er allikevel kun 25 % av respondentene som benytter dataanalyser, og enda færre benytter seg av overvåknings verktøy for å avdekke røde flagg

To trender

Det er hovedsakelig to trender som gjør seg gjeldende. For det første innskjerper flere land sin egen korrupsjonslovgivning samtidig som de forsterker egne kontrollmekanismer. Norske internasjonale foretak bør derfor utarbeide globale antikorrupsjons-strategier og programmer som tar hensyn til nasjonale ulikheter i korrupsjonsregelverket.

For det andre blir virksomheter i større grad avhengige av tredjeparter når de utvider virksomheten internasjonalt, ofte i områder hvor korrupsjonsrisikoen er høy. Dette innebærer økt risiko for at norske foretak kan bli dratt inn i korrupsjonssaker av sine forretningspartnere. Dette underbygges av OECD rapporten «Foreign Bribery Report» (2014) som viser at agenter og mellommenn var involvert i mer enn tre fjerdedeler av alle korrupte transaksjoner i de 427 korrupsjonssakene som OECD undersøkte. Norske foretak bør derfor prioritere å skaffe seg nok

Undersøkelsen er utført av KPMG antikorrupsjonstjeneste og omfatter svar fra 659 selskaper i 64 land. 140 respondenter er basert i Sentral- og Øst-Europa, 41 i Storbritannia, 113 i resten av Vest-Europa, 105 i Asia, 66 i USA, 64 fra Sør-Amerika og Mexico samt 61 i Sør-Afrika. 19 respondenter er fra Norge. Respondentene er spredt over flere bransjer, blant annet bank og finans, olje- og energi. Respondenten er hovedsakelig personer med ansvar for antikorrupsjon og intern kontroll.

kunnskap om sine forretningspartnere, sørge for trening og opplæring, og tørre å stille tøffe krav til deres etterlevelse. Dette er spesielt viktig når virksomhetene er på sitt mest sårbare ved etablering i nye markeder, og med nye forretningspartnere. I tillegg er det viktig at de som til daglig jobber med forretningsutvikling får den nødvendige hjelp fra ledelsen og compliance til å håndtere korrupsjonsrisiko, samt at internrevisjonen er synlig i arbeidet med å forebygge korrupsjon og misligheter.

Bruk av dataanalyser

Dataanalyser er ansett som et viktig verktøy for å avdekke misligheter og korrupsjon. Imidlertid benytter kun en fjerdedel av respondentene dataanalyser i sitt antikorrupsjonsarbeid. Av de respondentene som benytter dataanalyser, er det kun 42 % som overvåker data for å avdekke røde flagg.

For å avdekke misligheter i selskapers data er det viktig å analysere endringer i de områdene av selskapet som har høyest risiko. Slike analyser må tilpasses hvert

> Håndtering av tredjeparter er den største utfordringen i antikorrupsjonsarbeidet for selskaper som ekspanderer internasjonalt

enkelt selskap og hvilken bransje og land selskapet opererer i. Det krever et nært samarbeid mellom internrevisjon, compliance-ansvarlige, dataanalytikere og ledere for å utarbeide effektive analyser for å avdekke misligheter og røde flagg. Det kan blant annet gjennomføres transaksjonsanalyser for å avdekke utbetalinger til agenter, konsulenter og offentlige tjenestemenn i høyrisikoland. Typiske røde flagg kan være utbetalinger til skatteparadis, store engangsutbetalinger til agenter eller offentlige tjenestemenn samt store utbetalinger knyttet til gaver og underholdning.

Figur 2 Dataanalyser

Internrevisjonen har hittil primært lagt opp til å gjennomføre statiske kontrollhandlinger i henhold til revisjonsplanen. Dette er i endring fordi ny teknologi gjør det mulig med dynamisk overvåkning av ERM systemene. Her har vi sett flere eksempler på hvordan datakraft kan avdekke misligheter og gi kommersiell merverdi. Et eksempel på overvåking av misligheter i restaurantbransjen i New York hvor svinnet ble redusert med 7 % på ett år. I dette tilfellet avdekket kontrollene omfattende misligheter som ble fulgt opp med konsekvenser. I kombinasjon med strategisk kommunikasjon klarte bransjen og snu en svinn kultur til en kultur hvor ansatte brukte mer tid på å selge enn på å begå misligheter for oppnå «bonus».

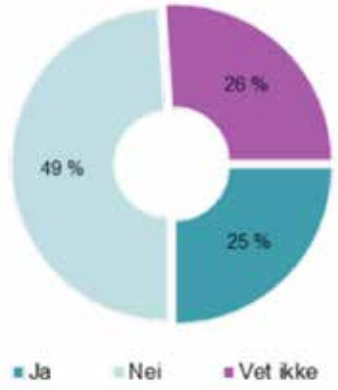
Hvilken betydning har funnene for internrevisjonens arbeid?

Funnene fra både denne undersøkelsen og rettspraksis understreker behovet for å særskilt å kontrollere investeringspartnere som agenter, JV partnere og andre høyrisikoparter. Manglende kunnskap om deres eierskap og drift kan i ytterste konsekvens utsette virksomheten for betydelig omdømmeskade, offentlige granskinger, bøter og erstatningsansvar. Dette har vi sett flere eksempler på de siste årene i Norge.

Sett fokus på håndtering av høyrisikoparter risiko og bruk dataanalyser!

Når internrevisjonen skal velge fokusområder knyttet til korrupsjon og misligheter er det derfor særlig aktuelt å se på virksomhetens rutiner for håndtering av tredjeparter, både forut for kontrakt og underveis i kontraktens levetid. Det kan gjøres ved spissede kontrollhandlinger mot kjente risikoområder, slik som gaver og underholdning, og da i kombinasjon med kontraktsgjennomganger og transaksjonstesting. Videre er det relevant å se nærmere på følgende elementer et system for å håndtere tredjeparter:

Gjennomfører virksomheten dataanalyser i sitt antikorrupsjonsarbeid?



Kilde: KPMG

1. Har virksomheten oversikt over sine tredjeparter
2. Er det foretatt risikovurdering av investeringspartnere, leverandører og andre tredjeparter
3. Blir det gjennomført risikobaserte bakgrunnsundersøkelser, såkalt Integrity Due Diligence, i god tid før kontrakt og blir risikoreduserende tiltak fulgt opp
4. Foretas det kontroller av tredjeparter med høy risiko underveis i kontraktsforholdet
5. Gis det trening og opplæring til egne ansatte og hos sårbare tredjeparter
6. Teste av transaksjoner i utvalgte høyrisikoprosjekter (internrevisjonen må dykke ned)

Undersøkelsen viser at de som jobber med forebygging og avdekking av misligheter og korrupsjon, inkludert internrevisorer, har opparbeidet seg betydelig mer kunnskap om antikorrupsjon de siste årene. Internrevisjonen bør derfor være i en god posisjon til å evaluere effekten og hensiktsmessigheten av virksomhetenes antikorrupsjonsprogrammer. I en undersøkelse gjennomført av Association for Certified Fraud Examiners («ACFE»), fremkommer det at 14,1 % av mislighetssakene innrapportert til ACFE i 2014 ble avdekket av internrevisjon. Virksomheter står overfor høye krav til forebygging og avdekking av korrupsjon, og internrevisor er en viktig brikke i dette arbeidet.

Det var en gang

SIRK har, som profesjonen internrevisjon, endret seg over tid, og det kan det være interessant og artig å ta en titt i bakspeilet på hvor vi har vært. IIA i Norge har en historie som går tilbake til 1951, men første medlemsblad ble utgitt i 1993. Bladet het Internrevisoren frem til 2011, da det skiftet navn til SIRK.

I 2003 fusjonerte Norsk Finansrevisorforeningen inn i NIRF. Forening begynte sitt liv som Norsk Bankrevisorforening og ble grunnlaget i 1921. Medlemsbladet deres het først Bankrevisoren før det skiftet navn til Finansrevisoren.

For 20 år siden – da internett ble skrevet med stor «I»
I Internrevisoren for 1995 fortelles det om et medlemsmøte som ble avholdt 13. september:

Vi surfet på Internet
Medlemsmøtet ga oss en interessant innføring i Internet, som for tiden er svært i vinden.

Pål Leverås fra Telepost orienterte om og demonstrerte Internet pa storskjerm foran oss. Telepost hører til Telenorgruppen og har et produkt kalt Scandinavian On Line som er knyttet til Internet. De har hittil solgt produktet til 110 bedrifter og 5.000 privatpersoner som betaler ca. 200 NOK pro mnd. pluss tellerskritt for a surfe ubegrenset pa Internet!

Så fortelles det noe om historien til Internett før man kom med dette faktum:
Pa Internet er det idag ca. 200.000 diskusjoner (newsgroup lists) på gang og alle av seriøs art.

Ekspertene forutser at 25% av all handel vil skje elektronisk om noen ar. Ved hjelp av Pål Leverås fikk vi levende demonstrert hvordan bestille pizzaen du har lyst på, hvordan få rykende ferske nyheter som ikke var kommet med i dagens aviser og vi beskuet Ørkenens skip - et bilde som er utstilt på Høstutstillingen i Wergelandsveien og et selvportrett av van Gogh utstilt i Louvre i Paris.

Internet har varesortiment, annonser, underholdning, nyheter, pressesenter, reisebyrå…

E-mail kan brukes til a oversende dokumenter, men det er ikke spesielt sikkert dvs. dokumentene kan plukkes opp og det er ingen garanti for mottagelse. Imidlertid går det an a køpe krypteringsprogram (PGP).

For oss uinnvidde virket det likevel som om sikkerhet er noe som bør og kan forbedres bl.a. for a omgå hackere på linjen fra bedrifter til Internet.

Så ble det advart om betaling med kredittkort over internett, før den siste advarselen:

En annen fare og utfordring er at Internet må brukes fornuftig for ikke å kaste bort for mye tid. Husk at hos Pepsi Cola i USA er utidig bruk av Internet av ansatte en avskjedigelsesgrunn!!

Dette kommer vi til å høre mer om!

Så sant, så sant!

For 40 år siden
Det er viktig for internrevisor å ha humoristisk sans– både før og nå. Dette er en Trondheimshistorie hentet fra medlemsbladets «glade side»:

EN KREDITTOPPLYSNING
For en del år siden kom en kaill innom et kredittoplysningskontor og vilde ha greia på hvordan O.G. i ….dal var anskrevet. Det blev sett efter, og svaret var ikke særlig fordelaktig for O.G.
– «Hos ham er det ikke et rødt øre å få,» lød svaret.
– «Takk», sa kailln og gikk mot døren.
- «Nei, stopp. Kredittoplysningen koster 5 kroner,»
- «Ja, mæn hos›n O.G. er det itj et rødt øre å få, ha dokk sagt, å›n O.G. det e mæ, de'. Adjø.»

Veileder for compliancefunksjonen

Av
AV IZABELLA SALICATH
Chief Compliance Officer,
Garantiinstituttet for eksportkreditt

Bakgrunnen for veilederen

I 2012 tok NIRF initiativet til å invitere alle interesserte i compliance til å diskutere muligheten for å etablere et compliance-nettverk. Bakgrunnen for møtet var et økende behov for faglig oppdatering, samt et forum der både teoretiske og praktiske problemstillinger kunne diskuteres. Grensesnittet og avgrensninger opp mot andre selskapsfunksjoner som controllere, internrevisorer og risk managere, samt definisjon og avklaring av begrepet compliance, var eksempler på forespørsler som NIRF hadde mottatt.

Et uformelt nettverk ble opprettet og senere formalisert under NIRFs generalforsamling i 2013. Medlemmene som ble valgt til arbeidsutvalget for nettverket representerer ulike bransjer, og slik sett er derfor nettverket en bred og bransjeuavhengig interessegruppe for alle som på en eller annen måte arbeider med compliance.

Arbeidsutvalget så tidlig behovet for utarbeidelse av en veileder for compliance, til hjelp for virksomheter som enten ønsker å etablere en compliancefunksjon eller å utvikle sin egen funksjon videre. Formålet var å utarbeide en veileder for å sette konteksten rundt compliance, både hva compliance-begrepet rommer, rollen og ansvarsområder. Mot slutten av 2014 ble et utkast av veilederen sendt ut på høring til flere instanser. Både kvaliteten og mengden av innspill viste at det er stor interesse for compliance, og det var viktig for arbeidsutvalget å vurdere alle innspillene nøye slik at dokumentet fikk både en faglig tyngde og anerkjennelse som et nyttig og godt forankret dokument.

28. oktober 2015 kunne NIRF endelig invitere til en lansering av veilederen. Med over 100 fremmøtte i lokalene til Handelshøyskolen BI, var det flott anledning for arbeidsgruppen å presentere hvordan veilederen er blitt til, samt å gi en overordnet gjennomgang av innholdet i veilederen.

Kilde: NIRF

Kort om innholdet

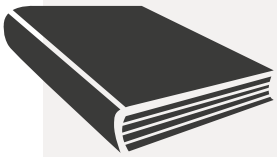
Behovet for å etablere en compliance-funksjon varierer mellom bransjer og virksomheter, men typiske drivere er regulatoriske krav og/eller eksponering for ulike typer risikoer, som for eksempel omdømmerisiko, korrupsjonsrisiko osv. For noen bransjer/virksomheter er det et lovkrav å ha en compliancefunksjon. Internasjonalt er det utarbeidet flere bransjespesifikke veiledere som beskriver hva som skal til for å ha en effektiv compliancefunksjon, tilpasset særskilte regulatoriske krav. Noen elementer er imidlertid gjennomgående og kombinert med erfaring fra norske virksomheter, danner dette grunnlaget for veilederen. Dokumentet beskriver «beste praksis» for compliancefunksjoner uavhengig av bransje, regelverk og størrelse på organisasjonen, samt gir en innføring i grunnleggende prinsipper for funksjonen.

Overordnet beskriver veilederen **organiseringen og rollen** til compliance-funksjonen. Viktige elementer her vil være forankring i ledelsen, uavhengighet og rapportering for å nevne noen. Det andre hovedfokuset til veilederen er **compliancefunksjonens hovedaktiviteter,** for eksempel risikobasert tilnærming, opplæring, rapportering.

Veilederen ligger tilgjengelig på NIRFs nettsider.

Nettverk Compliance og veien videre

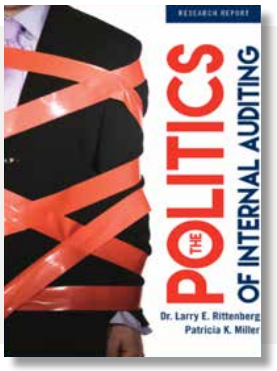
Lanseringen av Veileder for compliance-funksjon er noe Nettverk Compliance har sett frem til. Samtidig ønsker nettverket å arbeide videre med å være en møteplass for de som jobber med compliance. Det å arbeide som Compliance Officer er ofte en ensom jobb og behovet vil ofte være stort for å kunne diskutere både teoretiske og praktiske problemstillinger med andre som innehar lignende rolle. Nettverket kommer til å arbeide videre med å utarbeide maler, samt invitere til medlemsmøter og arrangere kurs.



Av
ESA LEPORANTA
Systems Audit Manager,
Nets Norway Branch

THE POLITICS OF INTERNAL AUDITING

Patricia K. Miller & Larry E. Rittenberg (2015)
The Institute of Internal Auditors Research Foundation



Boken er et resultat av et arbeid som er utført i regi av The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IARF). Stiftelsen hadde samlet erfaringer om at internrevisorer møter politisk press når de reviderer sensitive områder eller rapporterer resultatet av arbeidet sitt. Det var ønskelig å få kartlagt i hvilken grad dette stemmer og hvordan internrevisorene håndterer dette.

Boken innledes gjennom å definere hva som menes med organisatorisk politikk. Organisatorisk politikk er adferd som er utformet for å maksimere egeninteresser og som motsier organisasjonens mål eller interessene til andre individer.

Deretter vises det hvilke typer press internrevisjonsledere kan bli utsatt for. Videre beskriver forfatterne hvordan effektive ledere arbeider for å håndtere slik press og hva vi kan lære av det.

Forskningen ble gjennomført ved først å intervjue 23 internrevisjonsledere fra alle kontinenter, med hovedvekt på Nord-Amerika. Deretter ble det valgt ut 24 internrevisjonsledere som representerte forskjellige industrier og lederstiler. Sistnevnte gruppe ble brukt for å teste funn fra de innledende intervjuer. Gruppen bidro videre med innsikt om det undersøkte området. Til slutt sendte forskerne et intervjuskjema til alle ledere som var med IIA Nord-Amerikas medlemsbase i juni 2014, hvorfra de mottok nærmere 500 svar.

Forskerne presenterer følgende hovedfunn:

1) Internrevisjonsledere utsettes for omfattende og intenst politisk press. Selv ledere med lang erfaring og som aldri før hadde vært involvert i ansettelsesrelaterte problemstillinger, hadde mistet sine stillinger og ble anbefalt å søke andre stillinger etter å ha utfordret ledelsen på politisk følsomme områder.
2) Politisk press fremkommer i ulike former. Istedenfor å miste stillingen, kunne ledere møte krav om å redusere antall stillinger i avdelingen eller få redusert avdelingens budsjett.
3) God eierstyring og selskapsledelse i virksomheten er kritisk for at man skal lykkes i arbeidet sitt. Det er vanskelig for internrevisor å bli bedre enn hva virksomhetens kultur og eierstyring setter rammer for.
4) Politisk press kan håndteres og delvis reduseres, men det kan aldri fjernes. Den sammenlignes med en latent sykdom, som kan holdes i sjakk av effektive internrevisjonsledere, for å minimere belastningen på avdelingen.
5) Kompetanse om internrevisjonsfaget er påkrevd, men er ikke alene tilstrekkelig for å håndtere det politiske presset. Kompetente og effektive revisorer blir også utsatt for dette presset. Det ble presisert at effektive internrevisorer må være politisk smarte for å kunne se forskjellen på reell uenighet og politisk press.

Lærdommen av forskningen er:

1) Relasjonsbygging med toppledelsen og revisjonsutvalget ansees som et effektivt hjelpemiddel for å forebygge politisk press.
2) Det er viktig å forstå bedriftens kultur. Spesielt gjelder dette kortsiktige endringer i bedriftskulturen for å unngå politisk press. I forbindelse med endringer i virksomheten kan atferd som tidligere ikke var akseptert, plutselig bli akseptert eller motsatt.
3) Gjennom å opparbeide solid forståelse av business og bruke denne forståelsen til å evaluere de risikoer som virksomheten er utsatt for, gir internrevisjonen en mulighet til å demonstrere sin verdi, fortjene respekt og bygge opp sin egen troverdighet.
4) Ved å fokusere på felles interesser og delta i virksomhetens forbedringsprosjekter som en bidragsyter, kan internrevisjonen demonstrere for organisasjonen at «vi er i samme båt».
5) Internrevisjonsfunksjonen bør ha en klar og detaljert instruks som spesifiserer blant annet rapporteringslinjer, myndighet og som gir ubegrenset tilgang til informasjon. En slik instruks kan ved behov brukes for å diskutere funksjonens rolle med de ledere som ikke verdsetter internrevisjon.
6) Leder for internrevisjonen bør opparbeide seg en forståelse av hvilke kamper hun/han skal ta og hvilke som bør bli liggende. Det kan finnes ikke-kommuniserte grenser i virksomheter som internrevisor ikke skal utfordre.
7) Kompetente medarbeidere som forholder seg til fakta i utførelsen av sitt arbeid bidrar til å øke internrevisjonens status. Det bidrar også til å redusere det politiske presset.
8) Det anbefales å beholde roen i kritiske situasjoner og ikke ta det politiske presset personlig.
9) Forsøk å forutse behovet for støtte mot politisk press og identifiser personer i ledelsen som kan være gode diskusjonspartnere.
10) Reflekter over dine organisasjonspolitiske erfaringer og vurder hva du kan lære av det for fremtiden.

Boken er skrevet for nye og erfarne internrevisjonsledere, men kan med fordel også leses av de som har ambisjoner om en slik lederrolle i fremtiden. Det kan være sunt å bli påminnet om, slik Miller og Rittenberg skriver, at «The CAE position is a tough job (you need a thick skin)».

150380• signatur.no

Samme ambisiøse miljø, og et skritt foran

RSM Hasner Kjelstrup & Wiggen AS har skiftet navn til RSM Norge AS. Vi ønsker å være en raus arbeidsgiver som fokuserer på motiverte medarbeidere og fornøyde kunder. Ambisjonene våre står ved lag og vårt faglige mål både nasjonalt og internasjonalt er hele tiden å være et skritt foran.
Våre leveranser skal være et resultat av godt samarbeide og være av høy kvalitet.
Internasjonalt er vi medlem av et verdens-omspennende nettverk av uavhengige revisjons- og rådgivningsfirmaer.

Opplev å bli sett og forstått.
Opplev RSM.

rsmnorge.no

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
AUDIT | TAX | CONSULTING

RSM

RSM er et av Norges ledende revisjons- og rådgivingsselskap. Vi er 140 kompetente og motiverte ansatte på våre kontorer i Oslo og Hordaland.
Våre tjenester omfatter blant annet revisjon og rådgivning knyttet til regnskap, skatt/avgift, transaksjoner, risikostyring, informasjonssikkerhet og misligheter.
Vi er medlem av RSM International, et nettverk med over 730 kontorer og 37.500 ansatte i 110 land.

Intervju med Solbjørg Lie

INTERVJU MED
SOLBJØRG LIE
AVGÅTT REVISJONS-DIREKTØR I NAV

Av
REIDAR DØLI
Internrevisor, Oslo Børs VPS

Solbjørg Lie er en av profesjonens mest markante ledere. Hun gikk over i pensjonistenes rekker 1. oktober 2015. I løpet av yrkeskarrieren har hun i betydelig grad bidratt til at NIRF og profesjonen har utviklet seg sterkt og blitt anerkjent som en viktig aktør innenfor governance, risikostyring, internkontroll og internrevisjon. I løpet av de siste 10 årene har hun vært styrets leder i NIRF og vært med på å starte ledernettverket i NIRF. Videre har hun vært initiativtaker til å starte kvalitetskontroll i regi av NIRF og en viktig pådriver i arbeidet med utvikling av kurs for praktiserende internrevisorer.

Solbjørg har i løpet av sin tid i styret tatt initiativ til utvikling og mulig regulering av internrevisjon i staten basert på utbredelsen av profesjonen i statlig sektor i de fleste europeiske land. Hun har de siste to årene fulgt og deltatt i det utredningsarbeidet som Finansdepartementet i samarbeid med DFØ har utført mht. innføring og regulering av internrevisjon i staten.

På bakgrunn av sitt engasjement og uegennyttige bidrag til utvikling av profesjonen i Norge, ble hun utnevnt til æresmedlem i NIRF i 2015.

Redaksjonen inviterte Solbjørg til en samtale om hennes liv i revisjonens tjeneste og viktige forhold hun har reflektert over.

Valg av yrke

Solbjørg forklarer at hun hadde en svært praktisk tilnærming til yrkesvalget. Etter endt økonomisk gymnas bodde hun flere år i utlandet for å lære praktisk tysk og engelsk. Vel hjemme i Norge begynte hun å jobbe som sekretær i en stor industri- og eksportbedrift. Etter et par tre år skjønte hun at det var viktig å skaffe seg et yrke der man kunne få en relativt fornuftig deltidsjobb. Hun forteller at hun alltid har hatt lett for tall og at hun kjente litt til revisoryrket. Veien ble derfor ikke lang til datidens største revisjonsfirma der hun fikk mulighet for revisorutdannelse og et yrke innen ekstern revisjon. Etter 10 år i samme revisjonsfirma, avsluttet hun som partner og valgte å søke nye utfordringer utenfor revisjonsselskapet.

Solbjørg begynte i 1984 som nestleder i revisjonsavdelingen i Norges Bank, en avdeling med 32 revisorer. Avdelingen hadde ansvar både for finansiell og operasjonell revisjon. Etter 10 år i banken begynte hun i Storebrand som revisjonsdirektør og fikk i oppdrag å bygge opp selskapets operasjonelle revisjonsenhet. Dette var i en fase der Storebrand hadde vært gjennom en turbulent periode og hadde fått pålegg om å styrke sine kontrollorganer. Etter

en større restrukturering av selskapet i 2000 der man skilte ut og solgte flere virksomhetsområder, var hun med på utkontraktering av internrevisjonsenheten på 14 velkvalifiserte revisorer til Arthur Andersen & Co. Arthur Andersen & Co valgte etter Enron-skandalen å fusjonere med Ernst & Young. Solbjørg har de siste 9 årene vært revisjonsdirektør i NAV.

ERFARINGER OG UTVIKLINGSTREKK

Ekstern og intern revisjon

Solbjørg fremholder at utdannelse og praksis fra ekstern revisjon er et godt grunnlag for å bli en god internrevisor. Rent metodisk er tilnærmingen i arbeidet lik gjennom risikovurdering, planlegging og vurdering av funn. Vurderingen av bevis er mye det samme selv om formålet med revisjonen kan være ulik. Begge profesjoner legger opp sitt arbeid for å oppfylle kravene i de respektive revisjonsstandardene. Hennes erfaring er at mye av det man lærer som ekstern revisor ved revisjon av større selskaper kan gjenbrukes i operasjonell revisjon. Innen ekstern revisjon lar det seg ikke gjøre å kontrollere alle regnskapsposter fullstendig, og revisjonen legges opp til gjennomgang av de viktigste prosessene og vurderinger av om man kan bygge på internkontrollen. Denne arbeidsmetoden og tilnærmingen er lik for både intern og ekstern revisjon, selv om formålene vil være noe forskjellige.

Det ligger også mange forskjeller i praktiseringen av de to grener av profesjonen. Ekstern revisor går ikke inn på alle områder da alt ikke vurderes som vesentlig for regnskapet. Innen internrevisjonen er det min erfaring, sier Solbjørg, at alle områder bør dekkes. For eksempel over en 5 års periode skal det være revisjon av alle områder av virksomheten uavhengig av om de er vesentlige eller vurderes som lavrisiko. Grunnen til dette er at formålet med internrevisjonen er svært vidt og at det kan ligge ukjent risiko på mindre vesentlige områder som kan påvirke de overordnede konklusjoner.

Internett

Det som etter hvert representerte en stor positiv endring for internrevisjon i Norge, var når internett med tilgang blant annet til hjemmesidene til IIA ble allemannseie. Tenk, sier Solbjørg, nå finner vi alt vi måtte ønske oss av fagstoff på nettet både nasjonalt og internasjonalt og vi kan søke etter gode forslag til løsninger blant kolleger og sannsynligvis får vi svar og gode innspill etter kort tid. Her er det bare å høste av mulighetene.

Standarder

Hun nevner så betydningen av IIA Standardene og utviklingen av disse som utrolig viktig for profesjonen. Standardene er fortsatt det beste verktøyet vi har, sier hun. Selv om «den lille rød» synes beskjeden i omfang så er det mye god logikk og fornuftig støtte å finne der for en kvalitativ god utøvelse av profesjonen.

> Standardene er fortsatt det beste verktøyet vi har.

NIRF

Vi kan ikke snakke om utviklingstrekk uten å komme inn på NIRF. Foreningen hadde frem til 2005 et svært begrenset administrativt og faglig apparat i Norge. Det ble arrangert en årskonferanse i foreningens regi, men øvrig aktivitet var begrenset fordi alt arbeid i foreningen ble gjort av tillitsvalgte og øvrige ildsjeler på dugnadsbasis. Vi internrevisorer var kjent med at det ble arrangert store fagkonferanser i utlandet men det var relativt dyrt og derfor begrenset mulighet for deltakelse for mange av oss. De av oss som hadde mulighet til å delta, oppdaget at profesjonen var adskillig mer moden ute enn vi hadde tatt innover oss tidligere. I 2005 besluttet daværende styre med Svein Andersen fra Statoil i spissen, å engasjere Frank Alvern som foreningens generalsekretær for en periode på 18 måneder. Det medførte bl.a. at foreningen måtte skaffe seg egne kontorlokaler – noe som ble løst gjennom nyttig og hyggelig samlokalisering med Norges Kommunerevisorforbund. Beslutningen representerte en betydelig økonomisk risiko for foreningen gitt de inntekter man hadde den gang. Frank fikk permisjon fra sin arbeidsgiver Nordea, men ble lønnet av NIRF. Han gikk løs på oppgaven som ny generalsekretær med stor energi. Han beviste raskt at satsingen var både riktig og vellykket for foreningen og dens medlemmer. Etter permisjonens utløp gikk Frank tilbake til sin jobb i Nordea, men styrets strategi var å videreføre den positive utvikling i foreningen. Det ble søkt etter ny generalsekretær og i 2007 ble vår alles Ellen Brataas ansatt – og denne gang var det en fast stilling. Medlemstallet og aktiviteten i foreningen vokste relativt raskt og den positive utviklingen både faglig og økonomisk fortsatte. Behovet for mer administrativ støtte ble løst allerede i 2005 da Svein Stabekk ble ansatt i foreningen med ansvar for blant annet økonomi og medlemsforvaltning. Parallelt med oppbygging av organisasjonen, ble tillitsvalgte på alle nivå inspirert og engasjert til faglig aktivitet til beste for profesjonen og dens utøvere.

Profesjonen

Det har vært utrolig å være med på denne utviklingen og observere hvordan internrevisorer har gått fra å være en noe anonym og udefinert yrkesgruppe med relativt lav selvtillit til å bli en gruppe profesjonelle utøvere der sertifisering og diplomering er en selvfølge for å sikre kvalitet i revisjonsarbeidet. Det var et viktig steg for profesjonen i Norge å få overført sertifiseringen av diplomert internrevisor til management programmet på BI. Det har bidratt til økt kvalitet, anerkjennelse og ikke minst bredere kjennskap til profesjonen. BI programmet har således vært en god pådriver for internrevisjonsfaget i Norge. Utviklingen har medført at internrevisjon har tiltrukket seg stadig flere arbeidstakere med ulik profesjonsbakgrunn, men som med tilleggsutdannelse i internrevisjon har tilført profesjonen større bredde og innsikt. Økende medlemstall på verdensbasis vitner om stadig større utbredelse av internrevisjonsfaget. Sist, men ikke minst, medfører økt kompetanse og kvalitet på

revisjonsarbeidet til større nytteverdi for våre oppdragsgivere og løfter derved profesjonens omdømme. Vi kan nå trygt si at profesjonen er blitt anerkjent.

Consulting vs internrevisjon

Siden vi snakker om utviklingstrekk, må jeg også si, fremholder Solbjørg at det var en vanskelig tid for profesjonen i en periode rundt år 2000. Da fikk konsulentrollen mer oppmerksomhet enn bekreftelsesrollen. Det at consulting var nevnt først i definisjon av internrevisjon opplevdes som unaturlig. For en tidligere ekstern revisor faller det helt naturlig at bekreftelser etterfølges av anbefalinger. Nå er heldigvis bekreftelsen igjen blitt hovedoppgaven og rollen er kommet mer på plass igjen. Rådgivning skjer med utgangspunkt i de observasjoner og årsaksanalyser som inngår i internrevisors arbeid. Internrevisor kan også trekke noen større linjer gjennom sine årsaksanalyser og derved identifisere felles utfordringer i virksomheten.

IIA

Oppsplittingen mellom den amerikanske IIA og den globale IIA har vært fornuftig. Verden er og oppleves forskjellig utenfor USA både i forhold til lovgivning, kultur, styreform etc. Synet på hva som er vesentlig og uvesentlig er heller ikke alltid sammenfallende. Det er jo bare å sammenligne amerikanske og europeiske lærebøker for å observere forskjellene. Det sterkere europeiske innslaget i IIA hvor spesielt England har gått i bresjen, har vært positivt både for profesjonen globalt og i Norge.

Har virksomhetsledelsens oppfatning av internrevisjonen endret seg?

Dette er det vanskelig for meg å svare på, sier Solbjørg. Spørsmålet er om ledelsen har en oppfatning av nytten av internrevisjonen. Det som imidlertid synes forstått er at internrevisor må ha sin faglige integritet og at funksjonen må være organisert slik at uavhengigheten er sikret. Ledelsen kan bruke internrevisjon der de ikke kan bruke andre avdelinger. Det forutsetter at internrevisor leverer kvalitet på forretnings- og risikoforståelse og gjennom klar og entydig kommunikasjon. Når det gjelder kommunikasjon har vi internrevisorer en vei å gå. Men det er mulig å lære seg. Vi har for lite trening i kommunikasjon. Derfor bør kommunikasjon være et fremtidig satsningsområde også i NIRFs fremtidige kursplaner.

Videre utvikling

Jeg tror at de stadig økende regulatoriske krav fører til at yrket vil være i fremvekst og internrevisjon vil ha en plass. Internrevisjon som konsept kommer i stadig flere land. Kompetanse, uavhengighet og integritet er viktige bærebjelker i profesjonen og det er til syvende og sist disse som gjør oss unike i virksomheten.

Men utviklingen av Compliance og Risk Managementfunksjoner, «spiser seg inn» på tradisjonelle internrevisjonsområder. Noe kan gå tapt hvis vi deler opp for mye og vi kan ende opp med å tråkke i andres bed. Da er det duket for konflikter som krever systematisk samarbeid og respekt for de ulike funksjoners roller. Jeg tror at internrevisjonen må fortsette å kommunisere risiko, styring og bekreftelse i stedet for begrepene revisjon og kontroll. Førstnevnte begrep setter internrevisjonsfunksjonen i en mer positiv kontekst som en viktig bidragsyter i virksomhetens måloppnåelse.

> Internrevisjonen må fortsette å kommunisere risiko, styring og bekreftelse i stedet for revisjon og kontroll.

Internrevisjon i statlig sektor

Solbjørg gleder seg over internrevisjonens økte anerkjennelse og utbredelse i Norge.

Men innen statlig sektor er det fortsatt rom for større bruk av internrevisjon. Etter at Norge hadde fått anbefaling fra IMF og OECD om at internrevisjon i statlig sektor burde vurderes, satte Finansdepartementet for en tid tilbake i gang en utredning. Som et ledd i denne utredningen, ble lederne for enkelte større etater som allerede hadde valgt å etablere eller var pålagt å etablere internrevisjon, invitert til å dele sine erfaringer og gi synspunkter på nytten av sine internrevisjonsfunksjoner. Lederne var heldigvis udelt positive til nytteverdien av funksjonene.

Departementene

Departementene har begrenset kunnskap om internrevisjon. Deres kjennskap til revisjon er først og fremst gjennom erfaringene med Riksrevisjonen. Innføring av en annen revisjonsform i tillegg, vurderes som unødvendig – selv om forskjellen mellom de to revisjonsfunksjonene ikke alltid er like kjent. Det er likevel viktig å få frem at to departementer har valgt å innføre internrevisjon på departementsnivå, nemlig Forsvarsdepartementet og Miljøverndepartementet. Andre departement har uttrykt en viss interesse og det er positivt for profesjonen.

Likheter og forskjeller

Solbjørg liker ellers mye bedre å snakke om likhetene mellom internrevisjon i privat og offentlig revisjon, enn om forskjellene. Det er rett og slett fordi likhetene er mange flere enn forskjellene. Forskjellene er blitt stadig mindre.

Vi har felles oppgaver og utfordringer. Når det gjelder input i form av metodeverk, kompetansekrav, og spesialkompetanse, samt faglig engasjement er det ingen store forskjeller. Ressursene burde utveksles mellom privat og offentlig revisjon i mye større grad enn de gjør i dag.

De egne profesjonssertifiseringer som er etablert for statlig og privat sektor bidrar til å etablere skiller. Det burde egentlig ikke være behov for slike adskilte sertifiseringer. Statlig sektor er mangfoldig og kan i tillegg være ulikt sammensatt mellom de enkelte land.

Forskjellene ligger først og fremst i styringsmodellen for statlig og privat sektor. Store etater i statlig sektor har ikke noe uavhengig styre slik vi kjenner det fra privat sektor, men ledes og styres av etatsleder som rapporterer til sitt respektive departement. Ekstern revisjon i statlig og privat sektor er også forskjellig. Riksrevisjonens rolle, arbeidsmetoder- og revisjonsomfang er omfattende. Det at endelig rapportering går til Stortinget ved kontroll- og konstitusjonskomiteen for

både regnskapsrevisjon og forvaltningsrevisjon gjør forskjellene enda tydeligere.

Det er etter min mening sterkere reguleringer i privat enn i statlig sektor på mange områder. Eksempelvis er regulering av finansnæringen blitt meget omfattende de senere årene. Kravene til regnskapsføring og dokumentasjon har vært strengere i privat sektor på grunn av skatt og merverdiavgiftslovgivningen, men statlig sektor kommer etter. Statens økonomireglement er under stadig utvikling og forbedring. Men det kan likevel være like store forskjeller innen det offentlige som mellom offentlig og privat. Hva har for eksempel Sjøfartsdirektoratet og NAV til felles?

Statlig sektor i Norge er stor og består av ulike bransjer og ulike virksomheter med ulike styringsmodeller, ikke helt ulikt det vi finner i privat sektor. Noen bransjer i statlig sektor har stor likhet med lignende bransjer i privat sektor, men lovreguleringen av virksomheten er forskjellig. Det er likevel så store likheter i virksomheten og dens formål at den revisjonsmessige tilnærming for internrevisjon er sammenfallende.

Vellykkede revisjonsprosjekter

Til en som har så lang og variert erfaring fra internrevisjonen kan vi ikke la sjansen gå fra oss uten å spørre om nøkkelen til suksess. Solbjørg deler villig sine erfaringer.

Dersom ett enkelt revisjonsprosjekt skal bli vellykket, er det viktig at virksomhetsledelsen og revisjonsledelsen er enig om hvordan internrevisjonsfunksjonen best kan bidra til oppfyllelse av virksomhetens strategi og måloppnåelse. Når internrevisjonens strategi er forankret i virksomheten strategi, er en viktig forutsetning etablert. Dernest er det viktig å sette opp en plan med utgangspunkt i internrevisors risikovurdering og avstemme denne mot virksomhetens egen risikoforståelse og tidligst mulig avklare større forskjeller gjennom diskusjoner med ledelsen. Det er viktig å forankre årsplanen hos virksomhetens ledelse slik at alle er informert om hvilke revisjonsoppdrag som vil bli gjennomført når.

I de enkelte prosjekter er forankring og god dialog med leder og nøkkelpersoner (både i oppstart, underveis og i avslutning) av avgjørende betydning. Er lederen negativ til at revisjonsprosjektet skal gjennomføres eller til timingen, så kan resultatet bli en lite vellykket revisjon selv om revisjonsteamet er «toppet».

I det enkelte revisjonsprosjekt må det også lages en risikovurdering med utgangspunkt i formålet med revisjonen. Man må identifisere de viktigste revisjonskriteriene for å vurdere definert måloppnåelse. Hvis du som internrevisor kun jakter på negative avvik fra kriteriene og unnlater å kommunisere kriterier som er oppfylt, oppnår du ingen suksess. Hvis du derimot lykkes i din kommunikasjon av status på det du har observert på godt og vondt og relevante årsaker til avvik, så har du sannsynligvis gjennomført et vellykket revisjonsprosjekt. Hvis du i tillegg foretar en kundeundersøkelse hos revidert enhet, kan du lære mye av tilbakemeldingene – noen kunder er flinke til å gi internrevisor tips om forbedringer, selv om de er relativt fornøyd med gjennomføringen.

Jeg har i den senere tid observert en viss motvilje mot bruk av skjema og sjekklister på ulike områder, ofte begrunnet med at slik bruk tar fokus vekk fra praktisk gjennomføring av handling. Dette er etter min mening helt misforstått. Skjema og sjekklister er verktøy for å standardisere og gjøre en handling fullstendig, riktig og effektiv og dokumenterer prosessgjennomføring. Bare tenk deg hvordan du kjøper alle typer billetter på nettet. «Skjemaet» tar deg fra steg til steg og sørger for at alle kritiske steg i prosessen er gjennomført før du kan klikke «avslutt». Hvis du mangler et obligatorisk steg i prosessen, blir du høflig anmodet om å gå tilbake før du får fullføre prosessen.

Kommunikasjon er et vekstområde for oss internrevisorer. Dette gjelder i alle trinn av revisjonsprosessen. Betydningen av god og tydelig kommunikasjon i internrevisjonen er undervurdert, noe jeg oppdaget relativt sent i karrieren, sier Solbjørg ettertenksomt.

Til slutt noen tips og gode råd

Solbjørg ble til slutt bedt om å gi noen tips og gode råd.

- Privat og offentlig internrevisjon bør jobbe mer sammen. Delta i NIRF i erfaringsutveksling i og mellom nettverkene. I så måte er ledernettverket i NIRF spesielt bra. Mange tema er felles og vi har flere likhetstrekk og felles utfordringer.
- Utrolig mange vet ikke hva en moderne internrevisjon er. Avmystifiser begrepet både internt og eksternt. Hva er vi, hva er vi ikke.
- Bruk og overhold standardene. Sørg for tilstrekkelig faglig påfyll og bruk det du lærer i praksis så fort du får anledning.
- Gjør lederen i virksomheten medansvarlig for å få til en god revisjon. Informer og diskuter tilnærming på revisjoner. Er man ikke enig om vektlegging/prioritering da blir resultatene og du som internrevisor lett «skutt ned» i etterkant.
- Hold på integriteten og den uavhengige organiseringen. Vær engasjert og delta aktivt i profesjonen/nettverk. Du gir og får påfyll til integriteten når du diskuterer dilemmaer og hører hvordan andre har det og hvordan de har løst sine utfordringer.
- Ikke «plag» revidert enhet med mindre vesentlige observasjoner.
- Rapporter kort og unngå detaljer til styret/virksomhetsledelsen. (Rapporter på mer enn 5 sider blir sjelden lest.)
- Gi klare budskap i virksomhetens språkdrakt. Vær aktuell og statusorientert.
- Sett resultatet av revisjonen opp mot formålet, kriteriene og risikovurderingen.
- Gjennomfør også det neste steget med å identifisere årsakene til avvik og du vil kunne gi gode anbefalinger.

«Share så får du mer» er Solbjørgs siste innspill. Denne læresetning har Solbjørg så til de grader praktisert. Med bakgrunn i alle de bidrag hun har gitt til profesjonen vil vi foreslå en liten omskriving til «Share så får de andre mer».

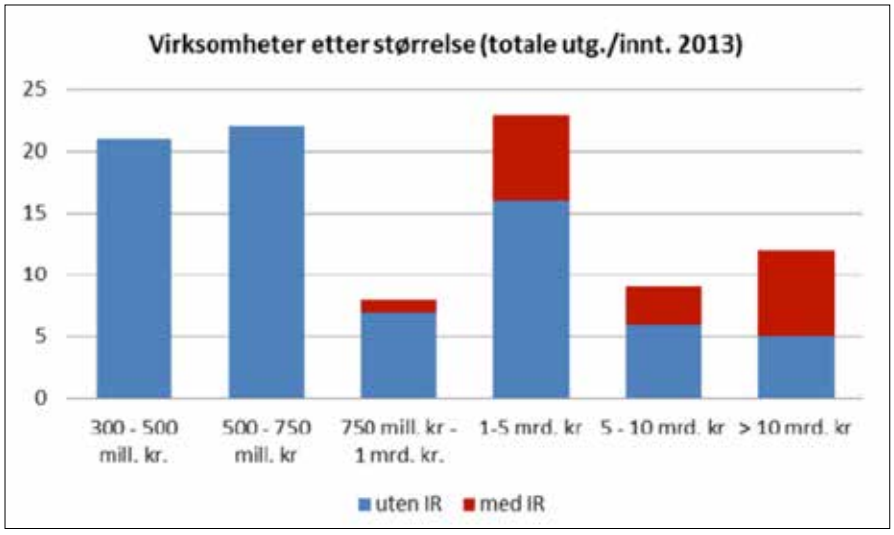
Stor interesse for internrevisjon i statlig sektor

I sommer kom det et rundskriv R-117 fra Finansdepartementet som fastsatte krav om at statlige forvaltningsorganer med utgifter eller inntekter over 300 millioner må vurdere om de skal etablere en internrevisjon.

Etter forrige utgave av SIRK, hvor Ola Otterdal og Christine Vik i Direktoratet for Økonomistyring (DFØ) fortalte om kravene til bruk av internrevisjon i statlig sektor, har DFØ og Finansdepartementet arrangert et frokostseminar for å belyse teamet ytterligere. Knut Klepsvik i Finansdepartementet innledet med en gjennomgang av bakgrunnen og høringsrunden til rundskrivet. Det fremkom av innledningen at enkelte virksomheter og departementer ønsker at kravene fra Staten går lenger enn det som er fremstilt i rundskrivet[1].

Videre presenterte generalsekretær Ellen Brataas i Norges Interne Revisorers Forening (NIRF) om prinsippene for internrevisjon.

Ola Otterdal og Christine Vik presenterte heretter materialet som DFØ har utgitt for å veilede virksomhetene gjennom vurderingsprosessen. Videre delte Statens Pensjonskasse (SPK) sine erfaringer om en outsourcet internrevisjon. Kort oppsummert ble det oppfattet at SPK ser positivt på internrevisjon. Til slutt ble det fremstilt at det er viktig at internrevisjonsrapportene sees på som hjelp til forbedring, og ikke brukes mot reviderte enheter. Med over 70 tilhørere i salen og mange seere på Live-overført TV, må dette kunne sies å være et vellykket arrangement for DFØ og Finansdepartementet.



Figur 1 Statlige virksomheter etter størrelse på utgifter og inntekter og om virksomhetene bruker internrevisjon. Kilde: Utredning om bruk av internrevisjonen i staten, DFØ og Finansdepartementet, 2013

Figuren illustrerer at 15 av 95 virksomheter som er i størrelse over kr 300 mill. allerede har en internrevisjonsfunksjon, noe som betyr at ca. 80 virksomheter må vurdere innen 1. mai 2016 om de skal etablere en internrevisjonsfunksjon i sin virksomhet.

NIRFs nettverk *Statlig sektor* arrangerte i samarbeid med DFØ et nytt seminar om samme temaet 27. oktober. Temaet i nettverksmøtet var «Trenger vi en internrevisjon i staten?», og det inkluderte flere innlegg fra virksomheter som allerede har etablert en internrevisjon, herunder Forsvarsdepartementet, Universitetet i Oslo, Utlendingsdirektoratet og Helse- og omsorgsdepartementet. Til slutt presenterte DFØ sitt kompetansetilbud, og her er det spesielt verdt å merke seg at DFØ skal utgi en veiledning om innretning av internrevisjon og mal for internrevisjonsinstruks. Det viste seg at det er behov for flere slike seminarer, da det var 60 deltagere på møtet.

Ifølge Ola Otterdal i DFØ har de inntrykk av at flere virksomheter som er pålagt dette, har startet prosessen med å vurdere behovet for internrevisjon. Gjennom frokostseminar og andre arrangementer tror DFØ veiledningsmaterielet er kjent hos mange av de som skal gjennomføre en slik vurdering. Hvor mange som ønsker å etablere internrevisjon er for tidlig å si.

SIRK følger spent med på utviklingen, og håper flere virksomheter forsterker det gode internkontrollarbeidet sitt med en internrevisjonsfunksjon.

[1] *En gjennomgang av 29 høringssvar fra statlige virksomheter viser at 5 virksomheter ønsket at kravene gikk lenger*

EXECUTIVE MASTER OF MANAGEMENT

INTERN REVISJON

– Governance – Risikostyring – Intern styring og kontroll

Oppstart
høsten 2016
bi.no/emm

Få forståelse for samspillet mellom virksomheters etablerte strategier og mål, og hvordan du kostnadseffektivt sikrer at målene oppnås gjennom god virksomhetsstyring.

Programmet tar utgangspunkt i aktuelle aspekter av hvordan toppledelsen og styret skal få relevant informasjon om organisasjonens situasjon. Du får innsikt i hvordan bruk av intern revisjon og aktiv risikostyring og er en nøkkel til god måloppnåelse. Du lærer også hvordan den interne revisor i samspill med andre kan utøve sin funksjon.

Programmet er utviklet og blir gjennomført i samarbeid med Norges Interne Revisorers Forening (NIRF).

NORGES INTERNE REVISORERS FORENING

TYNGDEN DU TRENGER BI

Antihvitvasking, terrorfinansiering og sanksjoner

INTERVJU MED
TOM ALM
DEPUTY CHIEF AUDITOR
DNB GROUP AUDIT NEW YORK BRANCH

Tom har arbeidet i DNB siden 1979 og i Group Audit siden 1984. Spesialfeltet i dag er innenfor AML/CTF and Sanctions; Payments and Cash Management; Establishment and Management of International Units. Han har siden 2011 arbeidet ved DNB's kontor i New York, først for å etablere en lokal internrevisjons funksjon og deretter som kontorets lokale internrevisor. Han har også det overordnede ansvaret for revisjonsaktivitetene i DNB Americas (New York, Houston, Santiago Chile, Rio Brasil). Tom deltar i tillegg på revisjon av DNB's øvrige internasjonale kontorer.

Av
REIDAR DØLI
Internrevisor, Oslo Børs VPS

Antihvitvasking, terrorfinansiering og sanksjoner vises stadig voksende interesse både fra reguleringsmyndighetene og de virksomheter som er berørt av reguleringen. Internasjonalt har det vært en rekke svært store saker med brudd på hvitvaskingsreglene og sanksjonsforordninger. Den største saken er boten på USD 8,9 mrd som BNP Paribas ble ilagt i 2014 for å ha overtrådt sanksjonsbestemmelsene mot tre land. HSBC har på sin side fått en bot på USD 1,9 mrd i 2012 for hvitvasking av narkotikautbytte via bankes enhet i Mexico og for overtredelse av sanksjoner mot flere land.

Det som er verdt å merke seg er at alle de største bøtene som er gitt av amerikanske myndigheter er gitt på bakgrunn av svakheter i systemer og rutiner ved bankenes hovedkontorer (i stor grad i Europa), og ikke på bakgrunn av brudd som er avdekket i driften av bankenes USA-baserte virksomhet.

Tom Alm arbeider i DNB i New York og hans spesialfelt er innenfor AML/CTF and Sanctions. SIRK møtte Tom under ett av hans korte opphold i Oslo for et intervju om hans kunnskap og erfaring innen dette feltet.

La oss først starte med det grunnleggende; hva er Anti Money Laundering (AML)?
Det som omtales som AML består av tre områder:

- Anti hvitvasking av penger (AML)
- Terrorfinansiering (Counter Terrorist Financing - CTF)
- Internasjonale sanksjoner

Hvitvaskingsbegrepet benyttes om transaksjoner hvor det er mistanke om en tilknytning til utbytte på grunnlag av en straffbar handling. Hvitvaskingslovens formål er å forebygge og avdekke transaksjoner med tilknytning til hvitvasking eller terrorhandlinger. Den skal hindre at blant annet finansinstitusjoner brukes som kanal for slik virksomhet. Formålet er også å øke oppdagelsesrisikoen for hvitvasking og terrorfinansiering. Loven virker kriminalitetsforebyggende i den forstand at dersom det blir vanskeligere å få de pengene som er skaffet ulovlig til å se «rene» ut, vil det bli mindre attraktivt å begå økonomisk kriminalitet. Internasjonale sanksjoner er tiltak i form av avbrudd eller avgrensning av økonomisk samarbeid med tredjestater.

Finanstilsynet deler hvitvaskingsregelverket inn i tre såkalte hovedplikter:

- risikobasert kundekontroll,
- løpende oppfølging av kundeforhold og transaksjoner samt undersøkelses- og rapporteringsplikt og
- etablering av forsvarlige interne kontroll- og kommunikasjonsrutiner og iverksettelse av opplæringsprogrammer

Det er flere hjemler for straff i loven og konsekvensene ved brudd på regelverket kan bli store. For eksempel gir Hvitvaskingslovens § 28 hjemmel for bøter og fengsel inntil ett år ved særlig skjerpende omstendigheter. Både forsettlige og grovt uaktsomme overtredelser er straffbare.

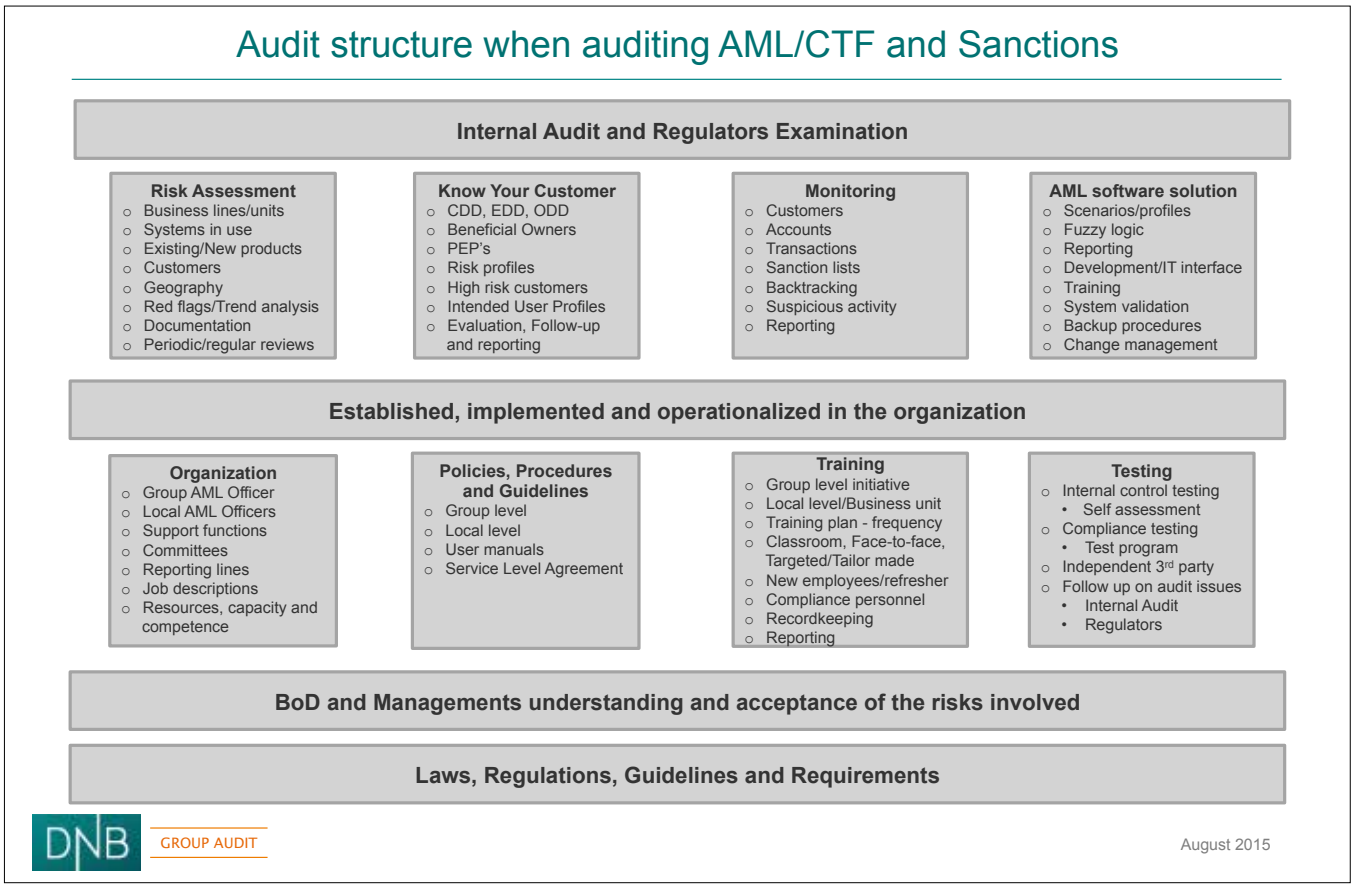
De tre områdene AML, CTF og sanksjoner har mye til felles, og Toms erfaring er at det er hensiktsmessig å ha en felles angrepsvinkel for revisjoner.

Hvordan jobber Internrevisjonen i DNB med AML?

DNB har etablert en verktøykasse for revisjon av AML, CTF og sanksjoner. Den består av fire nivåer slik det er vist i figuren.

Laws, Regulations, Guidelines and Requirements

Det mest grunnleggende nivået er basert på lover og forskrifter. Det stilles krav til styre og



Kilde: DNB

administrasjon om implementering og etterlevelse. Det er viktig at internrevisjonen har god forståelse av innholdet i reguleringen.

BOD and Management's understanding and acceptance of the risks involved

På det neste nivået inngår styrets og administrasjonens forståelse og aksept av de aktuelle risikoer. Det er viktig at revisjonen er tydelig i rapportering og kommunikasjon slik at styret og administrasjonen er innforstått med kompleksiteten innenfor området og at de har riktig forståelse av sitt ansvar. Reguleringen skal videreføres og fastsettes i policies og retningslinjer. Den så mye omtalte «tone at the top» i form av styrets og administrasjonens interesse og vektlegging av AML, er viktig for å lykkes med risikostyring og internkontroll. Alle virksomheter, store og små, må ha disse to ovennevnte nivåene på plass og internrevisjonen kan og bør være en viktig bidragsyter i dette arbeidet.

Established, implemented and operationalized in the organization

Neste nivå dreier seg om hvordan virksomheten har etablert, implementert og operasjonalisert AML i sin organisasjon. For det første er det viktig at internrevisjonen gjennomfører en kartlegging av om endel grunnleggende forhold er på plass. Det skal blant annet finnes en antihvitvaskingsansvarlig. Rollen må ha formell rapporteringslinje til toppledelsen, og mulighet for rapportering til styret i særskilte saker. Videre må det etableres supportfunksjoner, bankansatte i ulike funksjoner, som faktisk gjennomfører de kravene som følger av loven, og disse oppgavene skal være definert i deres arbeidsbeskrivelser.

Typen kompetanse som er nødvendig for å fylle de enkelte rollene avhenger av størrelsen og kompleksiteten på virksomheten. For eksempel vil en personmarkedsbank trenge annen kompetanse enn en bedriftsmarkedsbank. Mens banker som opererer innenfor flere segmenter må sørge for å ha en bredere og mer sammensatt kompetanse.

På dette nivå er opplæring en viktig komponent. Opplæring omfatter alle ansatte, inkludert ledelsen og styret. Ikke minst er det viktig at også AML ansvarlig får tilstrekkelig opplæring og mulighet for videreutvikling. Ulike deler av organisasjonen trenger ulik form for opplæring. I DNB anbefales en generell trening som henvender seg til mange og hvor det benyttes en nettbasert modul. Den mer spissede kursingen vedrører de ressurser som sitter i kundefunksjoner med betalinger og kundekontakt, hvor det kan være mest hensiktsmessig å benytte klasseromsundervisning og én til én opplæring.

Det er viktig at nyansatte så tidlig som mulig får kursing og opplæring. Opp-

læringsaktivitetene bør loggføres slik at det kan dokumenteres hvem som har gjennomført den, samt fange opp de som sklir gjennom uten å ha gjennomført tilstrekkelig kompetansetiltak. Dette vil ofte ivaretas av enten HR eller Compliance. De ressursene som sitter i kundeposisjoner må forstå kompleksiteten av regelverket – dette er viktig både for kundeetableringen og for den etterfølgende oppfølgingen. Å ha kompetente ansatte, som forstår kompleksiteten og risikobildet, vil være med til å bidra til at man reduserer risikoen for å få inn kunder som skaper problemer i ettertid.

> Hvitvaskingsbegrepet benyttes om transaksjoner hvor det er mistanke om en tilknytning til utbytte på grunnlag av en straffbar handling.

Testingen omfatter (ref. figuren) både det automatiske overvåkingssystemet og de manuelle kontroller, rutiner og prosesser som er etablert og implementert. Det vil alltid være en fordel med innebygde interne kontroller der hvor dette er mulig. Det er ikke uvanlig at denne testingen inngår i testprogrammet til Compliance. I en liten organisasjon kan det være hensiktsmessig at tester utføres av en tredje part. Det er ikke satt spesifikke krav til denne testingen utover at den skal gjennomføres jevnlig, og det vil da si i hvert fall årlig. Rent praktisk kan det etableres en kvartalsvis testing som medfører at virksomheten i løpet av ett år har dekket alle hovedområdene. Det er viktig at totaliteten av testingen blir tilstrekkelig. Resultatet av all testing i virksomheten er avgjørende for hvordan internrevisjonens arbeid scopes, som vi skal komme tilbake til.

Det er viktig for Internrevisjonen å ha god kjennskap til Service Level Agreements da deler av det operasjonelle arbeidet med AML kan være satt ut til andre enheter eller andre selskaper/land. Prinsippet er at den part som utkontrakterer fortsatt sitter med det fulle ansvaret for risikostyring, internkontroll og kvaliteten på det utførte arbeidet. Det er viktig at Internrevisjonen påser at kvalitet og konfidensialitet ivaretas, at det etableres rapportering og at kontrollfunksjoner og internrevisjonen gis mulighet til å gå inn i det aktuelle selskapet og utføre egne kontroller.

Internal Audit and Regulators Examination

Når de tre overnevnte nivåene er på plass, er dette på dette nivået godt tilrettelagt for revisjon. En indikasjon på om en bank har et velfungerende AML/CTF- og sanksjonsmiljø kan man få fra bankens egen risikovurdering. En risikobasert tilnærming følger av lover, forskrifter og best practice innenfor området. Banken må gjøre en vurdering av egen forretningsvirksomhet, systemer som brukes, eksisterende og nye produkter, kunder og sammensetning av porteføljer, geografisk tilhørighet både for kundene og bankens kontorer, kjente risikoer, samt trender innenfor området. Banken skal kunne forstå og kjenne sitt eget risikobilde, og gjennom dette kunne etablere nødvendige kontroller eller igangsette aktiviteter for å redusere risikoen.

Noen elementer som vil kunne danne basis for en god revisjonsgjennomgang: Know Your Customer (KYC), eller kjenn din kunde prinsippene, setter kravene til bankens kjennskap til kundene og hvilke produkter og tjenester de ønsker, inkludert din kundes kunder. Gjennom kundekontroll (CDD), utvidet kundekontroll (EDD) og fortløpende kundekontroll (ODD) innhentes og vurderes informasjon om hvem kunden er, hvem de reelle rettighetshavere er (Beneficial Owners), om noen har status som politisk eksponerte personer (PEP), hvor kunden driver forretning, hvilke produkter kunden vil bruke, hvor stor omsetning kunden forventer på konto og hvilke land eventuelle internasjonale transaksjoner går til/kommer fra. På denne måten finner man kundens AML/CTF- og sanksjonsrisikoprofil. Med bakgrunn i dette arbeidet vil man også kunne etablere en forventet kundeprofil (Intended User Profile) som kan være et av elementene som vil inngå i overvåking og oppfølging av kunden og kundens transaksjoner.

Monitoring, eller overvåking, har som formål å avdekke mistenkelig aktivitet og omfatter kunder, konti og transaksjoner på ulike nivåer. Disse overvåkes både med hensyn til mulig hvitvasking, terrorfinansiering og brudd på sanksjonsregelverket. Ved treff på mulig mistenkelig aktivitet må banken undersøke årsaken og deretter avkrefte eller bekrefte om transaksjonen er mistenkelig. Hvis resultatet av undersøkelsene viser en mistenkelig transaksjon eller sanksjon, må banken rapportere dette til myndighetene. Rapportering til myndighetene føre til at transaksjoner og midler blir frosset og holdt tilbake.

AML software solution, eller et automatisk overvåkingssystem, er en viktig komponent i arbeidet med å bekjempe AML/CTF og sanksjoner. Det er imidlertid viktig å huske at dette er et hjelpemiddel i tillegg til øvrige etablerte rutiner og de ansattes årvåkenhet, og ikke noe som erstatter dette. Basert på resultatet av bankens Risk Assessment av AML/CTF og sanksjoner sammen med forretningsområdenes kunnskap om produkter og tjenester vil man være i stand til å etablere scenarioer og profiler som overvåker transaksjoner og aktivitet automatisk. Alt som er i brudd med det som er definert som «naturlig» vil bli rapportert som mistenkelig og vil så bli underlagt en manuell vurdering.

> AML software solution, eller et automatisk overvåkingssystem, er en viktig komponent i arbeidet med å bekjempe AML/CTF og sanksjoner.

Alle transaksjoner og kunder vil også sjekkes mot aktuelle sanksjonslister. I dette arbeidet bruker systemene en funksjon som er kjent som Fuzzy Logic. Da det er kjent at de som vil unngå overvåkingssystemene ofte vrir på navn, muliggjør denne funksjonen identifikasjon av navn som ligner på navn på sanksjonslister. F.eks. vil det reagere hvis OSAMA BIN LADEN skrives som BIN LADEN OSAMA eller som O_S_A_M_A_B_I_N_L_A_D_E_N eller lignende varianter av hele eller deler av et navn. Et annet viktig element i dette arbeidet er å kontrollere om de scenarioer og profiler eller Fuzzy Logic virkelig fanger det banken tror det fanger. Dette gjøres ved å teste og kontrollere overvåkingssystemenes parametere og innebygde kontroller (System Validation) og er viktig for å kunne gi en vurdering av om systemet er effektivt og om det fungerer som forutsatt. I forbindelse med en revisjon bør man også undersøke om det er etablert backup-prosedyrer og om systemet er definert som et høy-prioritet system. Hvis dette systemet er «nede» skal transaksjoner ikke gå ut av banken, alternativt må det iverksettes manuelle prosesser for prioriterte transaksjoner i henhold til bankens Business Recovery Plan. Også Change Management vil være aktuelt å sjekke, dvs hvem kan endre på verdiene i systemet og beslutningsprosessen rundt endringer.

God kvalitet på revisjonen krever at internrevisor har god kompetanse på AML/CTF og sanksjoner i tillegg til god kunnskap om bankens virksomhet og etablerte rutiner og systemer.

Hvilke utfordringer ser du i arbeidet med AML/CTF og sanksjoner?

Alle banker må gjøre jobben sin. Ellers vil de slippe inn kunder og transaksjoner som aldri skulle vært innenfor banksystemene. Det har versert mange saker i løpet av de siste årene der flere nordiske banker har fått bøter og negative presseoppslag med bakgrunn i brudd på hvitvaskingsreglene og EUs sanksjonsforordninger. En konsekvens ved slike hendelser er at de regulatoriske kravene til alle aktørene vil øke. Et godt tips til alle som jobber med AML/CTF og sanksjoner er å sette seg inn i noen av disse sakene. Det kan gi god lærdom og mange læringspunkter som kan sjekkes av mot egen organisasjon.

Er det store forskjeller på arbeidet med AML i Norge og utenfor Norge?

For virksomheter utenfor Norge oppleves et økt fokus fra utenlandske myndigheter. I min hverdag i DNB i New York, opplever jeg at det er høyere fokus og strengere krav i USA enn i Norge, men også at avstanden minker og de regulatoriske kravene i de ulike landene blir mer og mer like.

En utfordring som jeg ofte møter i USA er at det fra tilsynsmyndighetenes side er store rom for egne fortolkninger av regelverket. En kan da lett få følelsen av å arbeide mot et bevegelig mål. Ved kontoret i New York har vi, i tillegg til jevnlige besøk fra det norske Finanstilsynet, årlig tilsynsbesøk av enten New York State Department of Financial Services (NYSDFS) eller Federal Reserve Bank of New York (FRBNY). Et ordinært tilsynsbesøk fra NYSDFS eller FRBNY utføres av 10-15 examinators over en periode på 6-8 uker. Et av områdene de viser stor interesse for er internrevisjonens arbeid og internrevisors forståelse for problematikken innenfor AML/CTF og sanksjoner. Det er helt avgjørende som internrevisor å ha god faglig kompetanse innenfor området.

Noe som er spesielt med USA er at de går mye lenger enn andre land når det gjelder å iverksette sanksjoner mot land, selskaper, personer, produkter etc. Krevende blir det når det er individuell forståelse, interne vurderinger og skjønn som utløser en slik sanksjon.

Mine erfaringer fra Asia og Singapore er at de lokale tilsynsmyndighetene i disse land ligger på et lavere nivå enn USA, men på et høyere nivå enn hva som er tilfelle i Norge og Europa i sin tilnærming til regelverket. Men også i disse land er det høye forventninger til internrevisors kompetanse ved revisjoner innenfor AML/CTF og sanksjoner.

Er alle som arbeider med AML flinke nok til å samarbeide?

Tom henviser også til et interessant blogginnlegg skrevet av Kjell-Ola Kleiven i mai 2015 hvor han foreslår at bankene bør gå fra mange egne AML-systemer til ett sentralt system felles for alle bankene når det gjelder overvåking av mistenkelige transaksjoner. Han mener Kjell-Olav med rette hevder at virksomheter som er underlagt den samme lovgivningen i dag bruker for mye tid og ressurser på å ha egne løsninger og systemer. Tom savner at slike tema også tas opp til diskusjon innenfor internrevisjonsmiljøet i Norge. Uten diskusjoner og testing av nye ideer kommer vi jo ikke videre i arbeidet med å bekjempe AMG risiko, hverken som ansvarlig for AML/CTF og sanksjoner eller som internrevisorer.

Alle banker må gjøre jobben sin. Ellers vil de slippe inn kunder og transaksjoner som aldri skulle vært innenfor banksystemene.

Tom sier at han savner et initiativ hos bankene vedrørende fellesløsninger og mer samarbeid mellom internrevisorer. En tanke kan være å etablere et nettverk om AML/CTF og sanksjoner også innenfor IIA for å øke kompetansen og dele erfaringer.

I USA er Tom medlem av AIBA (Association of International Bank Auditors) hvor internrevisorer, compliance officers og AML ansvarlige er medlemmer. Det arrangeres kvartalsvise halvdagsmøter med ulike tema. Det arbeidet de enkelte gjør innen AML/CTF og sanksjoner er ingen hemmelighet, og det er heller ikke et område vi konkurrerer på. Derfor burde vi som internrevisorer i Norge være mye flinkere til å samarbeide og utveksle informasjon på dette område.

Samfunnsansvar – hvordan angripe dette som internrevisor?

Hvilken rolle har internrevisorer i å sikre virksomhetens samfunnsansvar? For 10 år siden var menneskerettigheter, arbeidsforhold, klima, miljø, etikk og anti-korrupsjon en fjern tanke for de fleste. I dag ser vi at disse temaene er sentrale for virksomhetens evne til å overleve på lang sikt. Selskapenes internrevisjoner er med på å sikre at dette arbeidet utføres på en profesjonell måte.

Av
MARIA GJØLBERG (PHD)
fagansvarlig for strategi- og bærekraftsrapportering, DNV GL

Bærekraft og samfunnsansvar er tradisjonelt sett assosiert med omdømmerisiko, og gjerne blitt forvaltet av kommunikasjonsavdelingen eller av en ensom samfunnsansvarsdirektør. De siste årene har derimot noe skjedd. Samfunnsansvar har gjort et byks oppover på agendaen og inn i styrerommene. Toppledelser og styrer engasjerer seg på en helt annen måte enn tidligere, og mange ledere opplever å måtte kunne dokumentere både internt og eksternt hvordan virksomheten håndterer såkalte «ikke-finansielle tema»: Hvilken praksis har virksomheten innen miljø, klima, menneskerettigheter, anti-korrupsjon, leverandøroppfølging og arbeidsforhold? Etterspørselen kommer fra media, men også i økende grad fra eget styre, eiere, investorer, forretningspartnere og kunder. De anser dette som relevant informasjon i sin vurdering av bedriftens soliditet. Ikke minst ser vi gjennom flere mediesaker i 2015 at styret også blir holdt ansvarlig for å ha denne type oversikt og informasjon.

Dermed har også flere fagområder enn kommunikasjon kommet på banen innen miljø- og samfunnsansvar blant annet Risikoavdelinger, kvalitetsledere, investor relations, HR og juridisk/compliance og innkjøpsavdelingene. Fokus flyttes nå noe bort fra ekstern kommunikasjon, og over på profesjonell styring av bedriftenes kjernevirksomhet.

Tidligere nøyde mange virksomheter seg med å lage etiske retningslinjer, noen enkeltstående tiltak og et par festtaler om samfunnsansvar. I dag integrerer veldrevne selskap samfunnsansvar i strategi, målstyring, innkjøpsprosesser, kvalitetssikring, forretningsutvikling og risikoanalyse. Internrevisjonen kan og bør spille en helt sentral rolle i denne prosessen: Intern kontroll med hva virksomheten gjør på feltet, og hvordan det gjøres, og hvilke resultater man oppnår bør være sentral styringsinformasjon for ledelsen og styret. Skulle det skje noe som kan skade bedriftens omdømme, er det helt vesentlig å kunne vise til profesjonelt arbeid og kontroll med etterlevelse av retningslinjer og målsetninger. Etter å ha bistått som fagrevisor i internrevisjoner på oppdrag om samfunnsansvar hos flere virksomheter, er min erfaring at internrevisjonen er den mest effektive måten å sikre nødvendig systematikk og kontroll. Ikke minst er det den beste måten å bygge barrierer mot negative hendelser.

> Behovet for felles standarder, parametere og systemer som gjør det lettere for virksomhetene å prioritere, og lettere for eksterne å vurdere, er presserende.

Men hva er godt nok innenfor kravene til styring og åpenhet? Samfunnsansvar har lenge vært et uoversiktlig og nesten kaotisk fagfelt. Mange virksomheter har latt de tusen blomster blomstre med en ad-hoc tilnærming. Over tid vokser det gjerne fram et ressurskrevende sammensurium av tiltak, prosedyrer og handlingsplaner knyttet til miljø, etikk og samfunnsansvar – som ikke nødvendigvis bidrar til bedre resultater eller redusert risiko. Behovet for felles standarder, parametere og systemer som gjør det lettere for virksomhetene å prioritere, og lettere for eksterne å vurdere, er presserende. ISO-standarden for samfunnsansvar (ISO26000) er sånn sett ikke optimal: Det tok arbeidsgruppen på 450 deltagere over 8 år å konkludere, og resulterte kun i en veiledende og svært lang standard.

[1] *BSI Group, Bureau Veritas Certification, DEKRA Certification, DNV GL Business Assurance, Kiwa, LRQA, Lloyds Register, SGS, SKH og TüV.*

En milepæl i profesjonaliseringen av arbeidet med samfunnsansvar, var derfor utviklingen av en sertifiserbar standard for styring av samfunnsansvar: I 2011 gikk de 8 største internasjonale sertifiseringsorganene[1] sammen om å utvikle en slik standard; «The CSR Performance Ladder». Standarden har samme oppbygning som ISOs standarder for styringssystemer (for eksempel ISO9001 og 14001) og er inspirert av flere bærekraftsstandarder som ISO26000, Global Reporting Initiative (GRI) og AA10000.

Interessen for «CSR Performance Ladder» viser at det er et stort behov for standardisering på feltet. Det er allerede utstedt over 200 sertifikat i Nederland, og DNV GL lanserte standarden i det nordiske markedet i 2015 med svært god respons – flere norske bedrifter er nå i gang med sertifiseringsløpet. DNV GL ser denne utviklingen mot mer harmonisering og standardisering som et viktig skritt mot et mer bærekraftig næringsliv: Det sikrer fokusert og effektfullt arbeid i virksomhetene, og bidrar til en opprydding og profesjonalisering.

Denne standarden kan også brukes av internrevisjonen som en sjekkliste på hvorvidt virksomheten opptrår i tråd med internasjonal god praksis – helt uavhengig av et sertifiseringsløp. En konkret standard gjør det lettere for internrevisor å vurdere om man har god nok kontroll, og lettere å rapportere status til ledelsen og styret. Nå blar vi snart om til et nytt år. Jeg vil derfor utfordre alle til å sette samfunnsansvar på dagsorden i internrevisjonens kalender for 2016, og stille seg spørsmålene: «Har min virksomhet gode nok mål og retningslinjer, og etterleves disse tilstrekkelig? Møter min virksomhet omverdenens forventinger til rett håndtering av menneskerettigheter, arbeidsforhold i leverandørkjeden, anti-korrupsjon og miljøpåvirkning?». Nå finnes det en operativ standard å måle seg etter – god revisjonsteknikk kan dere allerede.

> I dag integrerer veldrevne selskap samfunnsansvar i strategi, målstyring, innkjøpsprosesser, kvalitetssikring, forretningsutvikling og risikoanalyse.

Komplekse utfordringer – tydelige løsninger

KPMG har engasjerte eksperter med lang erfaring og sterk fagkompetanse innenfor internrevisjon. Som internrevisor er vi tilgjengelig som en sentral rådgiver og sparringspartner for styret, ledelsen og fagmiljøer. Vi bidrar til kompetanseutvikling samt virksomhetens risikostyring og internkontroll.

Våre tjenester inkluderer:
- Etablering av internrevisjon i virksomheten
- Co-sourcing: Samarbeidsavtale med internrevisjonen om gjennomføring av internrevisjoner
- Outsourcing: KPMG tar ansvar for helhetlig internrevisjon i virksomheten
- Lei en internrevisor (management for hire)
- Kvalitetssikring av internrevisjonen i virksomheten

Vi løser komplekse utfordringer hver dag. Fordi det er det vi kan best.

Les mer på kpmg.no eller ta kontakt med oss for ytterligere informasjon:
Ole Willy Fundingsrud, Director, ole.willy.fundingsrud@kpmg.no
Helge Brynestad, Senior Manager, helge.brynestad@kpmg.no
Magnus Digernes, Senior Manager, magnus.digernes@kpmg.no

Tlf.: 04063 | kpmg.no

KPMG

KURS VÅREN 2016

PLANLEGG KURSKALENDEREN ALLEREDE NÅ OG SKAFF DEG VEDLIKEHOLDSPOENG (CPE) FOR ÅRET SOM KOMMER

Introduksjonskurs – hvordan ta grep på IT-revisjoner?

28. januar 2016, 09.00 – 17.00

Dette kurset skal gi enhver internrevisjonsfunksjon, fra leder til medarbeider, i stand til å inkludere IT-risikoer i planleggingen samt presentere verktøy som gjør det mulig å inkludere IT som del av revisjonsprosessen.

Fokusområder:

- IT-revisjon – hva er godt nok?
- Trender og topp 10 risikoer
- Oversikt over rammeverk og teknikker
- Hvordan gjør vi det?

Revisjon og oppfølging av pågående prosjekter

10. februar 2016, 09.00 – 17.00

Mange opplever at internrevisor involveres for sent i prosjektprosesser. Ofte er fokuset til internrevisjonen kun på de prosjektene der det har vært kostnadsoverskridelser og prosjektet er gjennomført. Kurset skal gi innblikk i hvordan en tilnærmer seg revisjon av pågående prosjekter, og hvordan internrevisor proaktivt kan bidra til effektiv prosjektrealisering. Kurset vil ta for seg følgende hovedtemaer, og benytte eksempler fra både store og mindre prosjekter:

- Risiko i prosjektprosessen
- Planlegging og gjennomføring av revisjoner
- Internrevisors rolle
- Metodikk og eksempler

Påseplikten i teori og praksis

17. februar 2016, 09.00 – 16.00

Allmenngjøringsloven § 11 gir plikt til å informere entreprenører eller underleverandører om lønns- og arbeidsvilkår, samt plikt til å påse at allmenngjøringsforskrifter etterleves. I dette kurset vil du få en gjennomgang av lovens bestemmelser og praktiske erfaringer fra Undervisningsbygg og Skatteetaten.

Slik skriver du rapporter som faktisk blir lest

3. mars 2016, 09.00 – 17.00

Mye hardt arbeid nedlegges i å skrive rapporter, men rapportene får ikke alltid den gjennomslagskraften vi hadde håpet på. Gjennom denne dagen går vi igjennom basiskunnskapene og huskereglene du må kunne for å skrive godt og få egen stemme hørt. Presentasjonen er på engelsk, men spørsmål og diskusjon kan være på norsk. Presentation in English.

Introduksjon til internrevisjon

9. mars 2016, 09.00 – 17.00

På denne dagen vil vi gi en innføring i internrevisors roller og ansvar, begrepsavklaringer og definisjoner, samt hvilke etiske regler og hvilke krav som ligger i internrevisjonens standarder. Kurset gir deltagerne de nødvendige grunnkunnskaper i internrevisjon gjennom introduksjon til internrevisjonens rammeverk, spesielt rettet mot de obligatoriske delene. Innholdet i kurset er nødvendig basiskunnskap for kurset Praktisk Internrevisjon.

CIA part 1 and 2

March 2016, two days

The CIA designation is the only globally accepted certification for internal auditors and remains the standard by which individuals demonstrate their competency and professionalism in the internal auditing field.
NIRF offers this course for candidates who want to achieve the CIA designation. The CIA exam consists of three parts, with one exam for each part. The exams are computer based multiple choice tests.
The course will be held in Norwegian or in English if required by participants. This is also an opportunity to form study groups. It is recommended that you already got the study material for the CIA exams.

Hva er viktig å kunne om varsling?

13. april 2016, kl. 09.00 – 16.00

Vet du hva varsling er? Skal bedriften etablere varslingsordning? Er du leder med ansvar for varsling eller ansatt og skal følge opp varslingssaker? Hva er et varslingsmottak og hva sier lovverket på dette området? Hvordan skal et varsel håndteres? Hvordan skal varsleren følges opp? Alt dette og mer til gjennomgås i kurset om varsling der du også får praktiske eksempler ved gjennomgang av case.

Ansatte har etter arbeidsmiljøloven § 2-4 rett til å varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Disse

endringene trådte i kraft 01.01.2007. Det kan være varsler om forhold som er i strid med lov, virksomhetens etiske retningslinjer og alminnelige etiske standarder som det er bred tilslutning til i samfunnet. Det er viktig at virksomhetens ledelse vet hvordan en etablerer et varslingssystem hvis dette ikke er på plass, og hvordan etablere rutiner for undersøkelse av varsel. Ivaretakelse av varsleren er også et viktig tema da arbeidstakere skal kunne varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen uten frykt for represalier.

Hvem kurset er beregnet for: Ledere, tillitsvalgte, medarbeidere, internrevisorer, personer med ansvar for varslingsmottak eller som skal anskaffe og implementere varslingsmottak, og personer med ansvar for oppfølging av varsler.

Har du kontroll på personopplysningene i din virksomhet?

20. april 2016, kl. 09.00-16.00

Svarte du ja? Vet du hvilket ansvar du har for personopplysningene i din virksomhet? Vet du hvem som behandler dem og hvorfor? Vet du forskjellen på sensitive og ikke-sensitive opplysninger? Bruker din virksomhet eksterne IT-leverandører? Vet du hva du skal gjøre med all informasjon du får på epost? Vet du hva som skjer dersom du trår feil? Svarer du fortsatt ja er nok ikke dette kurset noe for deg.
Form på kurset: Teoretisk innføring, praktiske eksempler, inkl. case

Intervjuteknikk

24. - 25. mai 2016, 09.00 – 16.00

Gjennom kombinasjon av teori, eksempler, analyser og flere praktiske øvelser fra deltakernes virkelighet, skal deltakerne få en forståelse for hva som skal til for å beherske intervjusituasjonen, forberede og ta kontroll over intervjuet og på den måten tilegne seg relevant viten på en effektiv og formålstjenlig måte i en revisjon. Det finnes ingen fasit på hvordan man gjennomfører et godt intervju, men kurset gir deltakerne innsikt i en utprøvd metodikk og hvordan den kan anvendes i praksis. Kurset tar for seg intervjuet som sjanger, hvordan en stiller de gode enkeltspørsmålene, hvordan en hindrer avsporinger eller ufrivillige sporskifter og hvordan en bestemmer mål og strategi for intervjuet.

Les mer om alle kursene og meld deg på via vår nettside www.iia.no.

Har din internrevisjon hatt en ekstern kvalitetsevaluering?

Det er et krav i standardene at en internrevisjon skal ha en ekstern kvalitetsevaluering minst hvert femte år. Denne kan være i form av en full ekstern evaluering eller en ekstern validering av internrevisjonens egen selv-evaluering. Det er flere forskjeller ved de ulike alternativene. Stadig flere internrevisjoner ser oppfyllelsen av standard 1312 som en naturlig del av sitt Program for kvalitetssikring og forbedring (1300 serien).

I mai 2015 ble Practice Advisory 1322-1 publisert, og det ble da gjort eksplisitt at det er anbefalt å kommunisere til styret og toppledelsen om evt. manglende ekstern evaluering. Om du har svart nei på første spørsmål, har du informert styret om dette?

NIRF ser at noen internrevisjoner i dag ikke har oppfylt dette kravet, på tross av at dette kravet har vært tilstede i standardene i mer enn ni år. Og vi ser at det er liten kunnskap i styrer om dette kravet i internrevisjonsprofesjonens standarder.

NIRF ønsker å skape økt bevissthet om dette av flere grunner. For det første så mener vi at å oppfylle kravene i standardene vitner om profesjonalitet, samt at det er en bekreftelsen til styret om status på deres viktige verktøy. Videre er en ekstern evaluering en måte å få innspill til videre utvikling og forbedringer, samt at en gjennomgang vil gi økt kunnskap om standardene og beste praksis.

NIRF ønsker også å bidra til at kvaliteten på eksterne kvalitetsevalueringer er høy. Dersom du planlegger en ekstern evaluering, enten det er en full ekstern eller en ekstern validering av en selv-evaluering, er du invitert til å ta kontakt med oss for å høre om hva du bør kunne forvente deg av en ekstern, uavhengig og kvalifisert part som utfører denne tjenesten.

Spørsmål? Ta kontakt med
hilde.tanggaard@iia.no

Kontinuerlig revisjon – en del av internrevisorens hverdag om 5 år?

Av
ESA LEPORANTA
Systems Audit Manager, Nets Norway Branch [1]

Kontinuerlig revisjon har vært i fremmarsj over mange år, men har ikke blitt så utbredt som forventet. Forskningen viser at det foreløpig ikke er enkelt å implementere automatiserte revisjonsverktøy som sikrer kontinuerlig revisjon, men det kan tenkes at den pågående digitaliseringen i samfunnet etter hvert vil gjøre det enklere.

Innledning

De første artiklene om kontinuerlig revisjon ble skrevet på slutten av 80-tallet[2]. Det ble allerede da fremhevet at det er behov for nye revisjonsteknikker. Et annet sentralt tema var internrevisorers evne til å bruke slike løsninger.

I en rapport av IIA[3], Staying a Step Ahead, gis det uttrykk for at bruk av kontinuerlig revisjon er en av de viktigste teknologitrendene innen internrevisjon. Samtidig rapporteres det at kun 38% av europeiske virksomheter anvender denne teknologien i dag. Dette gjør det til en av de minst brukte teknologier i undersøkelsen, også globalt sett.

Hensikten med denne artikkelen er å beskrive hvilke barrierer som bremser utbredelsen av kontinuerlige revisjonsaktiviteter. Avslutningsvis løftes det frem noen tanker om hvordan den pågående digitaliseringen av samfunnet kan påvirke utviklingen innen kontinuerlig revisjon.

Hva er kontinuerlig revisjon?

Ved bruk av kontinuerlig revisjon skal den tradisjonelle stikkprøvebaserte revisjonstilnærmingen effektiviseres med hjelp av data-analyser som muliggjør kontroll av alle transaksjoner.

Den oppdaterte GTAG 3 veilederen[4] definerer kontinuerlige bekreftelsesaktiviteter som en kombinasjon av kontinuerlig revisjon og testing av 1. og 2. linjens kontinuerlige monitoreringsaktiviteter.

Ifølge Verver (2008)[5] og Henrickson (2009)[6] er det en grunnleggende forskjell mellom kontinuerlig revisjon og kontinuerlig monitorering. Kontinuerlige revisjonsaktiviteter skal være eid av (intern) revisjonsfunksjonen og kontinuerlige monitoreringsaktiviteter skal eies av ledelsen. Samtidig anvender begge metodene ulike teknologier for å teste transaksjoner som har skjedd nylig, for å sikre at transaksjonene er realisert i henhold til bestemte krav, samt å identifisere eventuelle feilaktige transaksjoner.

Der hvor ledelsen har etablert velfungerende monitoreringsaktiviteter, er behovet for bekreftelsesaktiviteter normalt redusert og internrevisjonen kan istedenfor prioritere områder med lavere gjennomsiktighet og dermed høyere risiko.

Hvorfor etablere kontinuerlig revisjon?

Alles mfl. (2005)[7] fremhever forbedret bedrifts- og eierstyring, økt kompetansenivå og kvalitet på arbeidslivet for utførende revisjonspersonell, samt muligheten til å realisere fordelene av realtidsrapportering som fordeler forbundet med kontinuerlig revisjon.

Brown mfl. (2007)[8] påstår at evnen til å forbedre punktligheten og relevansen av revisjonsresultatene er en av viktigste fordelene med kontinuerlig revisjon. Merkostnaden ved å verifisere flere transaksjoner vil være relativt lav når revisjonsprosessen er automatisert. Kontinuerlige revisjonsaktiviteter kan også forbedre kvaliteten i revisjonsbevis.

En KPMG publikasjon (2012)[9] løfter frem viktige fordeler som større trygghet med bedre revisjonsdekning og -dybde, utførelsen av sanntidsbaserte bekreftelsesaktiviteter basert på virksomhetens forretningsprosesser og redusert arbeidsbelastning for linjeledelsen ved tilrettelegging av tilsynsaktiviteter.

Barrierer som gjør det vanskelig å bruke kontinuerlige revisjonsteknikker

Ifølge Verver (2008) er manglende lederstøtte en av de viktigste faktorene som er til hinder for at kontinuerlige bekreftelsesaktiviteter ikke har blitt mer utbredt. Shah, Horne og Capella (2012)[10] utdyper dette ved å påstå at mange topplederе ikke behandler informasjon på samme måte som de håndterer nye talenter, finansielle ressurser eller merkenavn. Dette medfører at mange virksomheter ikke klarer å utnytte informasjonen de har i sine systemer optimalt.

KPMG (2013)[11] tar opp begrenset kompetanse om fagområdet, manglende tilgang til data, separate IT-systemer med ulike dataformater, samt ufullstendige data med inkonsistent datakvalitet som potensielle årsaker til utfordringer innen kontinuerlig revisjon.

Marks (2010)[12] mener videre at selv om internrevisjonen kan bruke kontinuerlige

[1] *Artikkelen representerer ikke nødvendigvis Nets' mening. Forfatteren er selv ansvarlig for innholdet og de meninger som fremholdes.*
[2] *Kuhn & Sutton (2010): Continuous Auditing in ERP System Environments: The Current State and Future Directions*
[3] *Cangemi (2015): Staying A Step Ahead, IA's Use of Technology*
[4] *GTAG 3 (2015): Continuous Auditing : Coordinating Continuous Auditing and Monitoring to Provide Continuous Assurance, 2nd Edition*
[5] *Continuous Monitoring and Auditing: What is the Difference?*
[6] *Practitioner Discussion of Principles and Problems of Audit Automation as a Precursor for Continuous Auditing.*
[7] *Continuous monitoring of business process controls: A pilot implementation of a continuous auditing system at Siemens*
[8] *Review and Analysis of the Existing Research Streams in Continuous Auditing*
[9] *Continuous Auditing and Continuous Monitoring*
[10] *Harvard Business Review: Decision Making, April 2012 Issue*
[11] *Transforming Internal Audit: A Maturity Model from Data Analytics to Continuous Assurance*
[12] *Why is the move to continuous auditing so slow?*

revisjonsteknikker uavhengig av andre enheter f.eks. til å avdekke risikoer eller misligheter, så er det en betydelig fordel, dersom også resten av organisasjonen bruker lignende teknologiske løsninger. Med andre ord kan mangelfull utnyttelse av teknologien i resten av organisasjonen bremse revisjonens muligheter til å anvende mer avanserte revisjonsteknikker.

ERP miljøer og kontinuerlige revisjonsteknikker

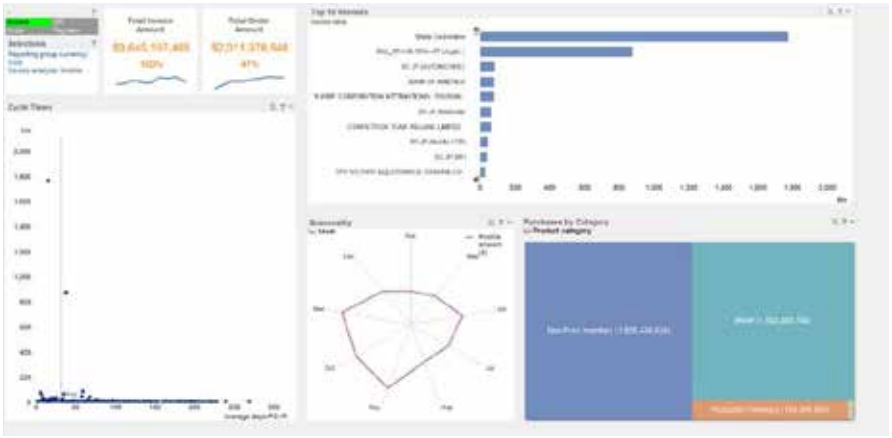
Ifølge French (2011)[13] blir dagens kjerneprosesser, som ikke krever spesiell kreativitet eller innovasjon, konsolidert inn i sentraliserte serviceenheter og støttes deretter ofte av en felles prosess og system ved bruk av ERP[14] programvare fra kjente leverandører. Slike serviceenheter krever sterke kontroll- og styringssystemer. Normalt vil dagens ERP løsninger også håndtere mange flere transaksjoner og har betydelig større kompleksitet enn tidligere løsninger. Dette kan illustreres med at allerede i 2006 hadde SAP R/3 ERP systemet 55 000 opsjoner for håndtering av transaksjoner. Dette alene bør være en grunn til å vurdere kontinuerlige kontrollmetoder.

Illustrasjonen ovenfor er et eksempel hentet fra et verktøy som kartlegger transaksjonsflyten i SAP.

Verktøyet har et Dashboard for innkjøpsprosessen og viser nøkkeltall for totalt fakturabeløp, totale utbetalinger, totalt ordrebeløp, topp 10 leverandører, sesongsvingninger osv. Ved å gå videre inn på detaljer om leverandører får man oversikt over ikke-aktive leverandører, engangsleverandører, duplikate masterdata, ufullstendige masterdata, omsetning per leverandør og hvilket land leverandørene kommer fra.

I tillegg kan man også få en risikoindex knyttet til leverandørenes geografiske tilhørighet. Irak vil for eksempel ha en høy risiko, mens Norge vil være grønn.

Samtidig påpeker French (2011) at selv om ERP systemer kan sikre at selve datainput til disse systemene er standardisert, så er virksomhetenes forretningsprosesser, som kjører i bakgrunnen, nødvendigvis ikke alltid like standardiserte. Det er fremdeles mulig å operere med flere ulike prosessbeskrivelser for en og samme aktivitet i ulike forretningsenheter, for eksempel med hensyn til innkjøp.



En illustrasjon av et revisjonsverktøy fra KPMG

For revisjonens del kan dette medføre at eventuelle uoverensstemmelser i forretningsprosesser ikke blir synliggjort før det gjennomføres komplette, konsistente og kontinuerlige tester av datamaterialet. Eksisterende kontroller vil normalt basere seg på bestemte forutsetninger, men dersom kontrollene ikke har blitt implementert konsekvent i hele virksomheten, vil disse kontrollene ikke avdekke alle feil.

Dette kunne tilsi at virksomheter med avanserte ERP systemer burde ha implementert automatiske revisjonsteknikker for å avdekke potensielle feil i sine systemer, men denne tilnærmingen støttes ikke av forskere. Ifølge Byrnes[15] mfl. (2012) er implementering av automatiske revisjonsteknikker komplekse og langsiktige prosesser som forutsetter grundige og gjennomtenkte planer. Kiesow[16] mfl. (2015) konkluderer videre at Europa ligger etter Asia innen dette området i forhold til kompetansenivået.

Marks (2015)[17] er for øvrig kritisk til om dagens risikoer som endrer seg kontinuerlig gjør det mulig å forsvare de investeringer som trengs for å benytte kontinuerlige revisjonsteknikker.

Trender i samfunnet

Flere av fremstilte kilder i artikkelen trekker i flere retninger med hensyn til fordeler og ulemper, samt hvor raskt kontinuerlig revisjon blir implementert.

I en artikkel av Akella[18] mfl. (2015), om digital prosessinnovasjon, anbefales det at virksomheter etablerer et system for registering av alle data for å få en oversikt over og løpende tilgang til informasjonen.

I et foredrag arrangert av PwC mars 2015, presenterte Marius Olsen og Alexander Rydfjord hvordan VG bruker Big Data til å gi leserne en bedre brukeropplevelse samt til å skape skreddersydde kommersielle muligheter for sine annonsører.

Når rådata som er samlet blir bearbeidet ved hjelp av analytiske verktøy som igjen brukes til å skape spesifikke kundesegmenter med tilpassede produkter åpnes det for kommersiell bruk av verktøyene. Når slike digitale forretningsmodeller blir mer og mer utbredt i fremtiden, blir det samtidig tatt flere skritt i retning mot kontinuerlig revisjon og kontinuerlige revisjonsbekreftelser.

Det vil trolig kreve betydelige investeringer for å gå fra en tradisjonell revisjonstilnærming til en løsning hvor ledelsens monitorering og revisjonsaktiviteter baserer seg på bruk av samme prosesser, teknologi, data og informasjon. Trender som Big Data og Cloud Computing vil bidra til endringer i denne retningen, også i norske virksomheter.

[13] *Continuous Audit: Technology Enabled Continuous Assurance*
[14] *= Enterprice Resource Planning*
[15] *AICPA - The Current State of Continuous Auditing and Continuous Monitoring*
[16] *Improving the Success of Continuous Auditing Projects with a Comprehensive Implementation Framework*
[17] *E-post fra Norman Marks, som har skrevet bøkene World-Class Internal Audit and World-Class Risk Management*
[18] *Putting digital process innovation at the center of organizational change*

Generalsekretæren informerer

AV ELLEN BRATAAS,
GENERALSEKRTÆR

Så var det jammen meg jul atter en gang...i år igjen!
Det har vært et spennende år med høy aktivitet i foreningen. Vil spesielt trekke frem lansering av Veileder for compliancefunksjonen og samarbeidet med Direktoratet for økonomistyring (DFØ) i forbindelse med R-117 som pålegger statlige organer med en forvaltningskapital på mer enn 300 millioner å vurdere etablering av internrevisjon, som to ting som tok mye plass denne høsten. I tillegg har NIRF gjennomført fem kvalitetskontroller på få måneder i både inn og utland (mest utland!), og når vi i tillegg jobber med ny hjemmeside, ja, så går dagene veldig fort.

Jeg vil benytte anledningen til å takke alle våre engasjerte tillitsvalgte som bidrar med kunnskap og tid, slik at tilbudet fra foreningen er under kontinuerlig utvikling og gir grunnlag for nye, spennende medlemsaktiviteter.

Ønsker dere alle en riktig god jul og ser frem mot et aktivt nytt år!

VI GRATULERER FØLGENDE MEDLEMMER MED NYE SERTIFISERINGER

Diplomert Internrevisor
Ketil Ragnhildstveit, Stiftelsen Betanien
Morten Skaarer, Forsvarsbygg
Dag Forbord, Statens vegvesen
Murad Ahmad, Oslo kommune, VAV
Jarle Olavesen, Jernbaneverket
Jan Ingebrigtsen, Forsvarsbygg

Certified Government Auditing Professional (CGAP)
Karl Kleive, Forsvarsdepartementet

Qualification in Internal Audit Leadership (QIAL)
Frank Alvern, Forsvarsdepartementet

VEILEDER FOR COMPLIANCEFUNKSJONEN

Over 100 personer var til stede på BI i oktober da NIRF og arbeidsutvalget for nettverk compliance, med brask og bram lanserte: Veileder for compliancefunksjonen. Denne bransjeuavhengige veilederen er den første i sitt slag som beskriver compliancefunksjonens hensikt, ansvar og oppgaver.

KURS OG MEDLEMSMØTER

Har du innspill til kurs og temaer på medlemsmøter, setter vi stor pris på om du tar kontakt med post@iia.no.

Konferansedatoer verdt å merke seg
NIRFs årskonferanse, 30 – 31. mai, Fornebu
IIAs International Conference (75-års jubileum),17. – 20. juli 2016, New York, USA
ECIIA Conference, 6. – 7. oktober 2016, Stockholm, Sverige
Nasjonal fagkonferanse i offentlig revisjon, 25. – 26. oktober 2016, Gardermoen

The Institute of Internal Auditors | Global

NIRF får ny nettside

I midten av desember lanserer vi ny nettside for foreningen. Den er mer interaktiv, tilpasset alle medier og det skal bli enkelt å dele nyheter i sosiale medier.

RUNDSKRIV 117 INTERNREVISJON I STATLIGE VIRKSOMHETER

I forbindelse med Finansdepartementets R-117 som tro i kraft 1. juni 2015, er det mange statlige virksomheter som innen 1. mai 2016 må vurdere om de skal etablere internrevisjon. Dette har skapt et stort behov for informasjon i statlig sektor, og også opplæring der etablering av internrevisjon blir besluttet. DFØ og NIRF har inngått en samarbeidsavtale som konkretiserer hvem som svarer på hva, samt at vi holder hverandre orientert og har en tett dialog underveis. Samarbeidet er nyttig både for DFØ og for NIRF, og kommer også forhåpentligvis å være nyttig for statlige virksomheter som skal vurdere å etablere internrevisjon. DFØ har laget online veiledning for de som skal vurdere og en tilsvarende veiledning for de som skal etablere. NIRF har kommet med innspill til veiledningene, laget instruksmal og holder presentasjoner i flere statlige fora. Ingen vet utfallet etter at fristen for vurderinger er gått ut, men vi vet med sikkerhet at vi går et spennende år i møte i statlig sektor.

TI KJERNEPRINSIPPER OG INTERNREVISJONENS FORMÅL

På den internasjonale konferansen i Vancouver lanserte IIA et nytt formål for internrevisjon og ti nye kjerneprinsipper. Formålet søker på en enklere måte å beskrive hva internrevisjon er, enn den definisjonen vi kjenner fra før. Endelig har også IIA klart å nedtegne hvilke prinsipper våre standarder er tuftet på.

Det er igangsatt en prosess for å rydde opp i rammeverket (IPPF) der bl.a. Practice Advisories nå vil bli hetende *Implementation Guidance,* mens de øvrige guidance og beste praksis går inn som *Supplemental Guidance.* Samtidig skal standardene revideres. I løpet av februar sendes det reviderte utkastet på høring til alle medlemmer og institutter. Høringen er åpen i tre måneder og alle kan gi innspill her, både virksomheter og enkeltpersoner. Deretter vil høringsinnspillene bli gjennomgått og en ny versjon av standardene lansert med virkning fra 1. januar 2017.

Internrevisjonens formål: å fremme og beskytte organisasjonens verdier gjennom å gi risikobaserte og objektive bekreftelser, råd og innsikt.

Alle de ti kjerneprinsippene må være gjeldende og fungere etter sin hensikt, både for internrevisor og internrevisjonsfunksjonen, for at en internrevisjon skal vurderes som effektiv og hensiktsmessig. Hvordan kjerneprinsippene blir oppfylt vil variere fra organisasjon til organisasjon. Manglende evne til å rette seg etter enkelte prinsipper tyder på at en internrevisjonsfunksjon ikke er så effektiv og hensiktsmessig som budskapet i internrevisjonens formål tilsier.

De ti kjerneprinsippene

1. Har og synliggjør integritet.
2. Har og synliggjør kompetanse og tilbørlig faglig aktsomhet.
3. Er objektiv og fri for utilbørlig påvirkning (uavhengig).
4. Tilpasser seg organisasjonens strategier, mål og risikoer.
5. Er hensiktsmessig posisjonert organisasjonsmessig og har de riktige ressurser.
6. Har og synliggjør kvalitet og kontinuerlig forbedring.
7. Kommuniserer virkningsfullt.
8. Gir risikobaserte bekreftelser.
9. Er innsiktsfull, proaktiv og fremtidsfokusert.
10. Fremmer forbedring i organisasjonen.

NYE VEILEDNINGER OG GUIDANCE FRA IIA

(alle kan lastes ned fra nettet)

THE GLOBAL INTERNAL AUDIT COMMON BODY OF KNOWLEDGE (CBOK)
Utgitt av: IIA Research Foundation

CBOK er en verdens største undersøkelse rundt internrevisjon som gjennomføres hvert 5. år. I CBOK 2015 deltok 14 518 respondenter fra 166 forskjellige land, 23 % av respondentene var fra Europa. Dataene som foreligger i etterkant benyttes bl.a. til å trekke ut lærdom som utgis i rapportformat. Alle rapportene kan lastes ned gratis fra nettet. Til nå er det laget 12 rapporter rundt følgende temaer:

- Auditing the Public Sector: Managing Expectations, Delivering Results
- Delivering on the Promise: Measuring Internal Audit Value and Performance
- Who Owns Risk? A Look at Internal Audit's Changing Role
- Responding to Fraud Risk: Exploring Where Internal Auditing Stands
- Combined Assurance: One Language, One Voice, One View
- A Global View of Financial Services Auditing: Challenges, Opportunities, and the Future
- Navigating Technology's Top 10 Risks: Internal Audit's Role
- Staying A Step Ahead: Internal Audit's Use of Technology
- Driving Success in a Changing World: 10 Imperatives for Internal Audit
- Regional Reflections: Europe - 10 Highlights
- Regional Reflections: Asia & Pacific – 10 Highlights
- Regional Reflections: Latin America: - 10 Highlights

CONSULTING & AUDITING
Utgitt av: IIA Nederland

The complementary competencies of conflicting professional logics. Auditing and consulting are, at the same time, a vital but also impossible combination. They follow on from each other in the sense that it is not unusual for an auditor to analyse the state of affairs, but also to offer advice on how things can be improved. But they are also far apart with entirely different principles.

SOFT CONTROLS – WHAT ARE THE STARTING POINTS FOR THE INTERNAL AUDITOR
Utgitt av: IIA Nederland

Internal Auditors have devoted a great deal of attention to standards frameworks and hard controls in terms of design, existence and operating effectiveness. But behavioral and cultural aspects, the soft side, are less frequently addressed. This is strange, considering the influence of controls on people's actual behavior. Not including the soft side in the standards framework results in an incomplete picture of the extent to which the subject of the audit is "in control".

STRATEGY-RELATED AUDITING
Utgitt av: IIA Nederland

A distinction can be made between audit types that focus on strategic risks and audit types aimed at the strategy process and the organizational strategy itself. Nine forms of strategy-related auditing were identified during this research, which is divided over two categories; strategic risk audits and strategy process audits.

OUTSOURNCING AND THE ROLE OF INTERNAL AUDIT
Utgitt av: IIAUK

This report focuses on strategic risks related to outsourcing of services and the role of internal audit. The report contains five case examples of organizations from the private and public sectors which harness internal audit in relation to the risk of outsourcing.

THE EVOLUTION OF PROJECT AUDITING
Utgitt av: IIA Nederland

The main objective of this study is to understand the importance of project auditing, with a view to obtaining an accurate picture of the current challenges, risks and emerging solutions facing and affecting the profession.

Følg oss for øvrig på Nyhetsbloggen, Twitter, LinkedIn, Facebook og Instagram.

Ville du giftet deg med en fremmed?

For de aller fleste organisasjoner står risikostyring sentralt. Som en konsekvens av risikokartlegging og risikoanalyser, implementerer man gjerne forebyggende tiltak som skal stå i samsvar med den risikoen man står overfor. Forebyggende tiltak kan være så mangt, og vil selvsagt variere med blant annet både land, bransje, organisasjonens risikoappetitt og selvsagt den konkrete risikoen man ønsker å forebygge.

Integrity Due Diligence kan forstås som gjennomføringen av bakgrunnsundersøkelser for å fremskaffe informasjon om for eksempel selskaper og/eller individer med det formål å vite hvem man faktisk

> På tross av fokus på risikostyring i organisasjoner, er det likevel overraskende mange som ikke vet hvilke tredjeparter de velger å involvere seg med.

står overfor. Dette kan blant annet være hensiktsmessig før oppkjøp av et selskap, før kontraktinngåelse med agenter eller andre tredjeparter, eller dersom du vurderer å gifte deg. Mange har sikkert fått med seg TV Norge-programmet «Gift ved første blikk» med premiere i oktober i 2014, og ny sesong høsten 2015. Programmet går ut på at tre par skal gifte seg uten å vite noe om hverandre. Tåpelig og risikofylt vil noen kanskje påstå?

På tross av fokus på risikostyring i organisasjoner, er det likevel overraskende mange som ikke vet hvilke tredjeparter de velger å involvere seg med. Det finnes en rekke eksempler på organisasjoner som ikke gjennomførte tilstrekkelig Integrity Due Diligence, og endte opp med å bli involvert i uetisk praksis og kanskje også straffet for det. I mange tilfeller får det ikke bare negative økonomiske konsekvenser - det går også ut over organisasjonens immaterielle verdier; deres rykte og omdømme.

For å sikre at man har tilstrekkelig trygghet i forkant av en eventuell beslutning om kontraktinngåelse vil man optimalt sett innhente og analysere en rekke informasjon om tredjeparten. Sentrale områder man ønsker å kartlegge omfatter blant annet:

- Selskaps- og/eller personlig informasjon
- Reelle eiere og eierinteresser
- Nåværende og tidligere posisjoner
- Politisk eksponering og sanksjoner
- Tvistemål og straffesaker
- Negativ presseomtale

Satt på spissen representerer alle ovennevnte kategorier også informasjon de fleste av oss ville fremskaffet, mer eller mindre bevisst, før inngåelse av ekteskap: De fleste av oss ville ønsket å vite hvem vedkommende er, kjenne til tidligere forhold og ekteskap, og ikke minst ha hilst på svigerforeldre og vært kjent med om vedkommende hadde barn. Eventuell kriminell bakgrunn og medieprofil ville nok også de fleste av oss ønske å kjenne til.

For de av dere som ikke fikk med dere resultatet av første sesong av «Gift ved første blikk», kan jeg informere om at to av tre par ble skilt. I sesong to ble alle tre par skilt – 100 %! Ser vi på forretningsverden, er det flere av dealene, transaksjonene og kontraktene som inngås som ikke burde være gjennomført sett i ettertid.

> Eventuell kriminell bakgrunn og medieprofil ville nok også de fleste av oss ønske å kjenne til.

At gjennomføringen av Integrity Due Diligence vil kunne avdekke alle «lik i bagasjen», er det er selvsagt ingen garanti for. En agent kan vise seg å ha vært involvert i uetisk atferd som ikke er tilgjengelig via noen form for kilder eller en tidligere flamme kan komme inn i bildet etter at ekteskap er inngått. Mitt poeng er likevel enkelt: De fleste av oss ville ikke giftet oss med en fremmed, hvorfor skal vi da inngå millionkontrakter med en agent eller andre tredjeparter vi ikke vet noe om?

Lene Eia Bollestad
Medlem i NIRFs mislighetsnettverk

Returadresse
NIRF
Postboks 1417 Vika
0115 Oslo

www.pwc.no

PwC - et kompetanse-hus på styring og kontroll

pwc

Kontaktpersoner

Eli Moe-Helgesen
Tlf: 952 60 113
eli.moe-helgesen@pwc.com

Petra Liset
Tlf: 952 60 152
petra.liset@pwc.com

Jonas Gaudernack
Tlf: 952 60 769
jonas.gaudernack@pwc.com

Bedre styring og kontroll er fellesnevnere for våre bidrag til økt verdiskaping. Det bygger og sikrer tilliten til din virksomhet, det legger grunnlaget for at dere satser riktig og det reduserer risikoen for negative hendelser.

Store bedrifter har gjerne komplekse utfordringer og muligheter, hvor løsningene krever tverrfaglig samarbeid.

La oss snakkes om hva våre revisorer, rådgivere, advokater og regnskapsspesialister kan gjøre sammen med deg for å forbedre din bedrift!

© 2015 PwC. Med enerett. I denne sammenheng refererer "PwC" seg til PricewaterhouseCoopers AS, Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS, PricewaterhouseCoopers Accounting AS, PricewaterhouseCoopers Skatterådgivere AS og PricewaterhouseCoopers Services AS som alle er separate juridiske enheter og uavhengige medlemsfirmaer i PricewaterhouseCoopers International Limited.
Foto: Annette Larsen