



ENDELIG RAPPORT

INTERNREVISJONSFUNKSJONEN I HELSE VEST

THOMAS LIDSHEIM, & KRISTINE ØVREBØ
13.08.2020

Alt innhold, inkludert, men ikke begrenset til metoder og analyser i denne presentasjonen tilhører BDO AS eller BDO Advokater AS, og skal ikke kopieres eller distribueres uten vårt skriftlige samtykke.

INNLEDNING / MANDAT

- ▶ Viser til avtale om bistand til å utgreie ny organisering av internrevisjonen i Helse Vest RHF av 07.05.20

«Målet med utgreiinga er å tilrå organisering av internrevisjonen i Helse Vest RHF. Internrevisjonen er eit viktig ledd i styrets overvakingsfunksjon som skal, uavhengig av administrasjonen, gjere systematiske risikovurderingar, kontrollar og undersøkje internkontrollen i helseføretaka for å vurdere om han verkar forsvarleg og føremålstenleg»

- ▶ BDO har i den forbindelse gjennomført en kartlegging av dagens situasjon gjennom intervjuer med interessenter, og utarbeidet en vurdering av fordeler og ulemper ved alternative organiseringer med innspill både fra interne og eksterne ressurser
- ▶ BDO presiserer at rapporten må leses i sammenheng med muntlig presentasjon og at rapporten kun oppsummerer vår samlede vurdering av intervjuene og ikke enkeltutsagn fra intervjuobjektene

OPPSUMMERING

OPPSUMMERINGEN ER BASERT PÅ SAMTLIGE INTERVJUER SAMT BESTE PRAKSIS

- ▶ En effektiv velfungerende internrevisjonsfunksjon vil bidra til å sikre foretakets måloppnåelse gjennom risikobaserte bekreftelser og kontinuerlig forbedring. Hvordan en best sikrer dette og hvilken organisering som er mest hensiktsmessig vil variere for ulike type virksomheter.
- ▶ Vår gjennomgang viser at det er ulike syn på både hvordan internrevisjonsfunksjonen i Helse Vest fungerer i dag og hvordan den best kan organiseres fremover. Vi observerer imidlertid noen fellesnevnerer:
 - Det er viktig at en gjennom instruksjer, mandat og samtaler tydeliggjør hvordan styret ønsker å benytte internrevisjonen som sitt verktøy for å sikre god styring og kontroll
 - Det er også viktig å klargjøre samspillet og hvordan prioritere mellom revisjonsprosjekter på foretak- og regionsnivå
 - Internrevisjonen bør legge til grunn en helhetlig risikovurdering med utgangspunkt i foretakets mål og strategi
 - Vurderingen må hensynta de mange kvalitetskontroller og ulike tilsyn som gjennomføres slik at internrevisjonen fokuserer på områder som ikke er dekket og som representerer en vesentlig risiko enten strategisk eller operasjonelt
- ▶ På grunn av virksomhetens kompleksitet og omfang, fremstår en co-sourcing løsning med noen internt ansatte i internrevisjonen som en preferert løsning blant enkelte interne interessenter. Det er imidlertid ulike tanker og syn på hvor stor denne internrevisjonen skal være og i hvilken grad resterende ressurser skal leies inn fra eksterne konsulenthuss og/eller internt fra helseforetakene i egen region og/eller annen helseregion.
- ▶ Eksterne interessenter vurderer i noe større grad at en full outsourcing vil kunne fungere svært bra også for et så komplekst og omfattende foretak som Helse Vest. Ved en full outsourcing vil internrevisjonsressursene være en del av et større fag- og revisjonsmiljø og kompetansesammensetning og ressursbruk kan løpende tilpasses foretakets behov.
- ▶ Det er utarbeidet et utkast til prosess ved valg av full outsourcing av internrevisjonsfunksjonen med innspill til områder som krever særskilt oppmerksomhet i utarbeidelsen av anbudsdokumenter

BAKGRUNN OG FORMÅL

Bakgrunn

- ▶ Styret har gitt administrerende direktør i oppdrag å utgreie ny organisering av internrevisjonen i Helse Vest RHF
- ▶ BDO er i denne sammenhengen bedt om å bistå med å:
 - Beskrive dagens organisasjonsform
 - Peke ut aktuelle strategiske fokusområder for internrevisjonen
 - Utrede og identifisere alternativ for organisering av internrevisjonen
 - Utarbeide vurderinger av fordeler og ulemper ved alternative organiseringer

Formål

«Målet med utgreiinga er å tilrå organisering av internrevisjonen i Helse Vest RHF. Internrevisjonen er eit viktig ledd i styrets overvakingsfunksjon som skal, uavhengig av administrasjonen, gjere systematiske risikovurderingar, kontrollar og undersøkje internkontrollen i helseføretaka for å vurdere om han verkar forsvarleg og føremålstenleg.»

Metode

- ▶ BDO har gjennomført intervjuer med interne stakeholdere og eksterne aktører med betydelig og bred erfaring fra internrevisjonsarbeid i mange forskjellige bransjer.
- ▶ Intervjuobjektene representere et vidt spenn både som bestillere, men også som utførere av internrevisjon.
- ▶ De tre hovedmåtene å organisere internrevisjon på (full outsourcing, co-sourcing og in-house) er representert gjennom utvalget av intervjuobjekter og deres innspill og erfaringer er med på å danne grunnlaget for våre vurdering av fordeler og ulemper ved de forskjellige formene for organisering
- ▶ Tilnærmet alle intervju er gjennomført gjennom Teams med minimum to representanter fra BDO til stede

INTERNREVISJON OG HELHETLIG RISIKOSTYRING

DE TRE FORSVARSLINJENE

- ▶ Modellen med «de tre forsvarslinjene» beskriver styrings- og kontrollstrukturen i en virksomhet, herunder roller og ansvar knyttet til risikostyring og internkontroll på et overordnet nivå.
- ▶ Selv i virksomheter der et formelt rammeverk eller system for risikostyring ikke eksisterer, kan modellen bidra til å forbedre forståelsen av virksomhetens helhetlige risikostyring og internkontroll.
- ▶ Modellen skiller mellom tre grupper (eller linjer) som inngår i effektiv risikostyring og internkontroll:
 - Funksjoner som eier og administrerer risiko (førstelinen)
 - Funksjoner som fører tilsyn med risiko (andrelinjen)
 - Funksjoner som gir uavhengig bekreftelse (tredjelinjen)/ internrevisjon
- ▶ Det er viktig å definere roller og ansvar for de ulike funksjonene på en tydelig måte. Dette bidrar til effektiv ressursutnyttelse, tilfredsstillende kontroll av alle aktiviteter og hindrer duplisering av oppgaver og funksjoner. Videre er dette med på å tydeliggjøre grensesnittene innad i virksomhetenes helhetlige risikostyring og intern kontroll.
- ▶ Det ligger utenfor dette prosjektets mandat å klarlegge rammeverket for risikostyring i Helse Vest. Basert på de samtaler vi har gjennomført er det imidlertid vår forståelse at det ikke er en klar risikostyringsfunksjon i foretaket. Det blir derfor viktigere men også mer krevende for internrevisjonen å sørge for en helhetlig risikobasert tilnærming hvor en hensyntar de ulike kontroller som gjennomføres av andre kontrollenheter.
- ▶ Ekstern revisjon vil ofte omtales som 4. forsvarslinje. For Helse Vest vil også eksterne tilsynsmyndigheter kunne betraktes som 4. forsvarslinje. For internrevisjonen blir det viktig å sikre oversikt over og innsikt i arbeidet som utføres av 4. linjen for å sikre en effektiv og helhetlig planlegging og gjennomføring.

EIERE			
Styre / Revisjonsutvalg			
Ledelsen			
1. Forsvarslinje	2. Forsvarslinje	3. Forsvarslinje	
Operasjonell ledelse, internkontroll i linjen	Kontrollaktiviteter og funksjoner i stab <ul style="list-style-type: none">- Controller- Kvalitet og sikkerhet- Risikostyring- Compliance- HMS, Miljø- Osv.	Internrevisjon	Ekstern revisjon
Operative kontrolltiltak som linjen selv utfører	Forskjellige typer av løpende risikostyrings-, overvåkings- og kontrolltiltak som utføres av stab og kontrollfunksjoner	Internrevisjonens objektive bekreftelser på prosessene for governance, risikostyring og kontroll, herunder hvordan første og andrelinjeforsvaret fungerer	Ekstern regnskapsrevisjon for uavhengig bekreftelse av regnskapsrapportering

INTERN KONTROLL - MODENHET/UTVIKLINGSTRAPPA

ØKT MODENHET - REDUSERT RISIKO FOR FEIL OG MISLIGHETER

Hvor i trappa er Helse Vest?

Det er viktig å ha en bevissthet rundt dette for å vurdere gjenværende risiko (etter kontroller) og behov for kompenserende handlinger og aktiviteter samt utviklingspotensialet

Ustrukturert

Uforutsigbart kontrollmiljø.

Mangler dokumentasjon og struktur av kontroller.

Minimalt med risikovurderinger.

Kontroller er ad hoc og avhengig av enkeltpersoner

Risiko for feil, misligheter og korrupsjon

Uformelt

Risikovurdering og kontrollaktiviteter er usystematisk utformet.

Mangelfull dokumentasjon.

Mangler risiko og internkontrollrammeverk.

Uklart om IK dekker viktige risikoer tilstrekkelig.

Standardisert

Risikovurdering gjennomføres, dokumenteres og er grunnlag for kontroller.

Kontroller er dokumenter, systematisert og strukturert.

Roller og ansvar i forhold til kontroll er klart.

Modent

Kontrollsystem med egnet verktøy og rammeverk implementert.

Ansvar og rutiner for oppfølging er definert.

Oppfølging av etterlevelse og rapportering til ledelsen og styret.

Integrert

Kontrollsystem er integrert i virksomhetens styringssystem og er en del av helhetlig risikostyring.

Kontinuerlig forbedring. Bidrar til effektivisering.

Pålitelighet, kvalitet og integritet

DAGENS INTERNREVISJON I HELSE VEST RHF

ORGANISERING OG ARBEIDSMETODE

- ▶ Internrevisjonen i Helse Vest RHF har tidligere vært tre interne ansatte, men består i dag av en ansatt
 - Tre ansatte er trolig et minimum for å ha et arbeidsmiljø med kompetansedeling og kompetanseutvikling
- ▶ Har tradisjonelt fått styringssignaler fra ledelsen, men også fra revisjonsutvalget
- ▶ Arbeider utfra en toårig revisjonsplan
- ▶ Er sårbare og mangler kompetanse på mer spesialiserte områder herunder f.eks. dataanalyse
 - Må støtte seg på IT miljøet i RHF eller Helse Vest IKT
- ▶ Få erfaringer med å hente inn internrevisjonskompetanse fra andre Regionale Helseforetak
 - Erfaringer fra samarbeid på tvers av de regionale helseforetakene
- ▶ Benytter seg av nasjonale avtaler for konsulentttjenester
 - Har best erfaringer i de prosjektene hvor det er få eksterne involvert sammen med lokal organisasjon
- ▶ Er i begrenset grad samhandling mellom risikostyring og internrevisjonen
 - Risikovurderingene gjøres i arbeidet rundt revisjonsplanen. Risikovurderingene uttrykkes i revisjonsplanen
- ▶ Ser på internrevisjonen som en bekreftelsesfunksjon men også som rådgivende
 - Gjelder ikke kun etterlevelse men også bedre praksis og verdiskaping
- ▶ Var tidligere mer foretaksspesifikke revisjonsprosjekter og rapporter - er nå mer overordnede; revisjonene dekker temaer som er relevante for alle/flere av helseforetakene
 - Anbefalingene i rapportene er ofte relevante på tvers av foretakene og rapportene går som regel ut til alle fire foretak
 - Har oppfølging på tiltak 6-9 mnd. etter rapport med påfølgende ny rapport til styret

INNSPILL FRA INTERVJUENE

Interne interessenter

- ▶ Internrevisjonen fremstår i dag som uklart organisert
- ▶ Ønske om en sterk internrevisjonsfunksjon med tilstrekkelig kompetanse og faglig tyngde
- ▶ Betydelig skepsis til hvorvidt en ekstern aktør vil kunne kjenne organisasjonen godt nok til å være troverdig og ivareta sin forpliktelse som eneste internrevisjonsfunksjon
- ▶ Ønsker tilgang på eksterne ressurser på spesialistfelt som f.eks. cybersikkerhet og personvern
- ▶ Attraktivt med skalerbarhet i internrevisjonsfunksjonen
- ▶ Stor tiltro til eksterne kjennskap til beste praksis og nyttige erfaringer fra andre bransjer
- ▶ Svært viktig at læring og kompetanseutvikling kommer organisasjonen til gode på tvers av foretakene
- ▶ Interesse for en rullerende praksis med deltakere i internrevisjonsteamet fra andre avdelinger i organisasjonen som eksempelvis kontrollere eller ansatte med etterlevelsansvar

BDO sine vurderinger og oppsummering

- ▶ De interne interessentene er ikke samstemte i sin oppfatning av internrevisjonen i Helse Vest.
 - De har ikke sammenfallende syn på hvordan den skaper merverdi eller hva formålet med internrevisjonen er
 - Uklare oppfatninger om hva som er internrevisjon og hva som er kvalitetsrevisjon
 - Uklare oppfatning om hvem som er involvert i revisjonsarbeidet og hvordan dette organiseres
 - Uklare roller og omfang
 - Sprikende syn på kvaliteten i gjennomføring og rapportering
- ▶ Det fremstår uavklart i hvilket omfang innspill til revisjonsprosjekter fra det enkelte helseforetaket skal/bør/må hensyntas i RHF internrevisjonens planer
 - Det er således viktig at en sørger for en omforent holdning/ at det avklares mellom RHF og helseforetakene hvordan vesentlighet vurderes på RHF vs. foretaksnivå og i hvilken grad en ønsker budsjett og ressurser for å håndtere samtlige/ i all hovedsak de prosjekter som spilles inn.

INNSPILL FRA INTERVJUENE

Eksterne aktører

- ▶ I stor grad positive erfaringer med full outsourcing
- ▶ Viktig med tydelig og god kommunikasjon
- ▶ Kvalitet og risiko ivaretas internt i organisasjonen og legger føringer for hvordan en eventuell ekstern aktør håndteres
- ▶ Viktig med et aktivt forhold til å ivareta internrevisjonens uavhengighet
- ▶ Fokus på agent-prinsipal problematikk
- ▶ Opptatt av tydelig rapportering og monitorering
- ▶ Vurderer at det er liten prisforskjell mellom intern organisering og ekstern
- ▶ Opplever at det er en god erfaringsoverføring selv med eksterne ressurser
- ▶ Anvender formaliserte standarder som sikrer god samhandling og har god veiledning i planleggingsfasen
 - ISO9001 Kvalitetsledelse/ ISO14001 Ytre miljøledelse/ ISO45001 Arbeidsmiljø/ ISO31000 Risikostyring med flere
 - ISO 19011 (revisjon av ledelsessystemer)
 - COBIT (IT ledelse og IT Styresett)/ eventuelt ISO 27001

BDO sine vurderinger og oppsummering

- ▶ Opptatt av gjennomgående risikovurderinger og hvordan etterlevelse og risiko håndteres i organisasjonen
- ▶ Enighet om at «man får det man betaler for» med tanke på internrevisjon
 - Scope, detaljnivå og rapportering
- ▶ Opptatt av hvordan internrevisjonen kan bidra til forbedring samtidig som den ivaretar sin bekræftende rolle
- ▶ Styret og revisjonsutvalget må utfordre mer og ha sitt eget syn på internrevisjonen
 - Større opplevd verdi og gevinstrealisering om styret og risikoutvalget bruker internrevisjonen mer som sitt verktøy

ORGANISERING AV INTERNREVISJONSFUNKSJONEN

- ▶ En effektiv internrevisjonsfunksjon vil bidra til å sikre foretakets måloppnåelse gjennom risikobaserte bekreftelser og kontinuerlig forbedring.
- ▶ Dette stiller krav til internrevisjonsfunksjonen:
 - Tilstrekkelig kompetanse og tilbørlig faglig aktsomhet
 - Er objektiv og uavhengig
 - Er hensiktsmessig posisjonert organisasjonsmessig og har de riktige ressursene.
 - Tilpasser seg organisasjonens strategier, mål og risikoer.
 - Er innsiktsfull, proaktiv og fremtidsfokusert.
- ▶ Hvordan en best sikrer dette og hvilken organisering som er mest hensiktsmessig vil variere for ulike type virksomheter

De vanligste organiseringsformene:

In-house

- ▶ Internt ansatt internrevisjonsfunksjon som planlegger og selv gjennomfører de ulike internrevisjonsprosjektene
- ▶ I tillegg kan en legge opp til «kjøp» av interne ressurser fra linjen/driften

Co-sourcing

- ▶ Modellen innebærer at det ansettes én revisjonssjef (ev et fåtall ressurser) som kjøper tjenester fra eksterne fagmiljøer.
- ▶ Tjenestene kan kjøpes hos en eller flere leverandører (flere rammeavtaler).
- ▶ Et alternativ er å benytte interne fag/kvalitetsressurser

Full outsourcing

- ▶ Alle internrevisjonstjenester inkludert internrevisjonssjef kjøpes fra eksterne fagmiljøer.
- ▶ Preferert organisering blant de aller fleste små- og mellomstore finansforetak

DE MEST RELEVANTE ORGANISERINGENE FOR HELSE VEST

IN-HOUSE INTERNREVISJONSFUNKSJON

In-house med Helse Vest tilpasninger

- ▶ Egen organisatorisk enhet med fast ansatte revisorer som planlegger og gjennomfører de ulike internrevisjonsprosjektene
- ▶ Bygger videre på en kjent modell og bidrar til kompetansebygging i organisasjonen
- ▶ Gir organisasjonen mulighet til selv å eie internrevisjonsprosessene og hvordan det utviklende aspektet ved Internrevisjonen ivaretas i organisasjonen
- ▶ Mulighet for organisasjonen til å sikre formalisert kunnskap og kunnskapsoverføring gjennom godt anvendt strukturkapital og rullering av deltakere fra andre deler av organisasjonen
- ▶ Bidrar til å sikre at internrevisjonen har en nærhet til fagligheten og nyansene ved driften
- ▶ Enklere å sikre kontinuitet og forankring i organisasjonen
- ▶ Organisasjonen eier all utvikling

Vurderinger og innspill

- ▶ Forutsetter at det etableres en klar strategi for hva internrevisjonen skal være og hvordan den skal organiseres internt
- ▶ Helse Vest omfang og kompleksitet øker verdien av en full in-house internrevisjonsfunksjon
- ▶ Hva defineres som kritisk masse og hvordan evalueres risiko forbundet med etablering og opprettholdelse av denne
- ▶ Utfordrende å sikre tilstrekkelig faglig bredde
- ▶ Betydelige faste kostnader og potensielt mindre fleksibilitet med tanke på variasjoner i behovet
- ▶ Redusert mulighet til å ta på seg ad-hoc prosjekter eller spesielle forespørsler med bakgrunn i en mer låst bemanningssituasjon
 - Men det er alltid en mulighet å leie inn eksterne konsulenter til spesifikke prosjekter

DE MEST RELEVANTE ORGANISERINGENE FOR HELSE VEST

CO-SOURCING VED KJØP AV EKSTERNE TJENESTER

Co-sourcing med Helse Vest tilpasninger

- ▶ Modellen innebærer at det ansettes ett kjerneteam med revisjonssjef som kjøper tjenester fra eksterne fagmiljøer eller innleid revisjonsleder kombinert med internt fagteam
- ▶ Modellen gir relativt god forankring av funksjonen i organisasjonen
- ▶ Det er mulighet for å sette sammen team på tvers av fagområder og ulike rådgivningsmiljøer
- ▶ Fleksibilitet ved bruk av ressurser
- ▶ Kompetanse som utvikles i internrevisjonsavdelingen kommer virksomheten til gode
- ▶ Smidighet med tanke på kapasitet og mulighet for å ta inn ad-hoc prosjekter
- ▶ Tjenestene kan kjøpes hos en eller flere leverandører (flere rammeavtaler)

Vurderinger og innspill

- ▶ Det er vanskelig å beholde en internrevisjonsfunksjon som består av kun en/et fåtall personer over tid grunnet manglende internrevisjonsfaglig miljø i virksomheten. Det kan også være utfordrende å sikre kontinuitet og kompetanseoverføring til erstatter
- ▶ Det kan være en utfordring å onboarde eksterne ressurser på prosjektbasis og sikre nødvendig kunnskap om foretaket
- ▶ Stort ansvar for koordinering mellom interne og eksterne ressurser
- ▶ Mulige utfordringer med kontinuitet på leverandørsiden
- ▶ For å sikre kontinuitet må kontraktlengden være lang - mulig konflikt lov om offentlige anskaffelser. Er sårbare om det blir hyppige utskiftninger
- ▶ Mulighet for tilgang på varierte ressurser som kan bidra til økt kunnskapsoverføring i organisasjonen samt bidra til å dekke inn spesialistkompetanse på smale revisjonsområder.

DE MEST RELEVANTE ORGANISERINGENE FOR HELSE VEST

«CO-SOURCING» VED BRUK AV INTERNE RESSURSER

Co-sourcing med Helse Vest tilpasninger

- ▶ Som et alternativ til å kjøpe inn eksterne tjenester kan Helse Vest ha en ansatt internrevisjonssjef/kjerneteam som bruker team fra egen virksomhet.
- ▶ Ressurser kan hentes fra de ulike helseforetakene eller en kan samarbeid med en eller flere av de andre regionene for å sette opp et hensiktsmessig revisjonsteam

Vurderinger og innspill

- ▶ En slik organisering bidrar til å sikre at revisjonsteamet blir optimalt sammensatt i forhold til det temaet/området som skal revideres
- ▶ En får et team med god kunnskap om både virksomheten totalt sett og det aktuelle fagområdet samt om internrevisjon som fag
- ▶ En slik løsning vil også kunne bidra til økt faglig «aksept» hos revidert enhet
- ▶ Ved sammensetning av team må en være bevisst krav om uavhengighet og objektivitet. I noen tilfeller kan dette oppnås ved å bruke ressurser fra et helseforetak til revisjon av et eller flere andre helseforetak i samme region. I noen tilfeller kan det imidlertid være at dette ikke er tilstrekkelig til å sikre objektivitet og en må vurdere samarbeid med andre helse regioner for å sette opp et uavhengig og kompetent revisjonsteam.
- ▶ Ved samarbeid med andre regioner kan en også dra nytte av andre erfaringer og «beste praksis»
- ▶ En utfordring med en slik løsning er at det kan være usikkerhet knyttet til om relevante fagmiljøer kan stille ressurser til disposisjon i den perioden revisjonen skal gjennomføres.
- ▶ En løsning kan være å kombinere denne løsningen med kjøp av eksterne ressurser i enkelte tilfeller/hvor interne relevante ressurser ikke er tilgjengelig .

DE MEST RELEVANTE ORGANISERINGENE FOR HELSE VEST

FULL OUTSOURCING

Full outsourcing med Helse Vest tilpasninger

- ▶ Internrevisjonsressursene som benyttes vil være del av et større revisjonsmiljø som gir mulighet for spesialisering og deling av ledende praksis på tvers av prosjekter
- ▶ En risikerer manglende kontinuitet. Helse Vest RHF har ingen mulighet til å påvirke bemanningssituasjonen på leverandørsiden. Risikerer utskiftninger av ledende personell uten påvirkningskraft. På den annen side er konsulent- og revisjonshusene svært bevisst og gode til å sikre kunnskapsoverføring på tvers av teamene for å redusere nøkkelpersonrisiko.
- ▶ Løsningen gir tilgang på et kjent rådgivingsmiljø som har spesielt god forståelse for Helse Vest som kan bidra på prosjekter i de individuelle foretakene
- ▶ Organiseringen gir også bedre tilgang til nye metoder og verktøy som f.eks. avansert data analytikk som gjør det mulig for internrevisjonen å gjennomføre detaljerte og sofistikerte dataanalyser

Vurderinger og innspill

- ▶ Det tar tid før eksterne konsulenter opparbeider seg tilstrekkelig kjennskap til virksomheten.
- ▶ Det er en fare for at sentrale risikoområder ikke blir fulgt opp og ivaretatt av eksternt team pga. manglende innsikt i og/ eller kjennskap til problemstilling.
- ▶ Den kunnskap og forståelse som opparbeides om virksomheten over tid, vil ikke være like tilgjengelig og tilstede i virksomheten som ved de andre modellene. Det er derfor viktig å finne gode kommunikasjonsløsninger og hensiktsmessige løsninger for kompetansedeling
- ▶ For å sikre kontinuitet bør kontraktlengden være lang og en kan også utfordre konsulenthusene i forhold til hvordan sikre prioritet og kontinuitet i tilbudte kjerneteam og sentrale fagressurser. Dette bør inngå som en del av anbuds dokumentasjonen
- ▶ Kompetansesammensetning og ressursbruk kan løpende tilpasses behov for ulike internrevisjonsprosjekter og lokale behov

HVORDAN SIKRE MERVERDI?

UAVHENGIG AV ORGANISERING - INNSPILL FRA INTERNE OG EKSTERNE AKTØRER SAMT FAGLITTERATUR

- ▶ Uavhengig av hvilken organisasjonsform som velges er det avgjørende at styret selv har gått opp deres forventninger og krav til internrevisjonen og dens funksjon. Det er viktig at dette er tydelig kommunisert gjennom mandat/instruks og i kommunikasjon mellom styret/revisjonsutvalg og internrevisjonen.
- ▶ For at internrevisjon skal være relevant og gi merverdi er det sentralt at funksjonen har en god planleggingsprosess. I denne prosessen er det kritisk å ha en oversikt over vesentlige risikoer i sentrale prosesser og i hvilken grad disse risikoene er håndtert/dekket gjennom andre interne kontrollfunksjoner og/eller eksterne tilsyn.
- ▶ For at internrevisjonen skal bidra til å sikre god styring og kontroll og en helhetlig risikostyring, er det sentralt at internrevisjonens planer tar utgangspunkt i foretakets formål og overordnede målsetninger. Det er i denne sammenheng også viktig å få klargjort hvordan internrevisjonen skal samhandle med den samlede risikostyringen og kontrollen i foretaket
 - Deler Risikostyring/risikokontroll og internrevisjon informasjon regelmessig?
 - Det er viktig at virksomhetenes internrevisjons- og risikostyringsfunksjon har en god og åpen dialog. Internrevisjon er gjennom internasjonale standarder (utgitt av IIA) pliktet til å forholde seg til virksomhetens risikobilde gjennom krav til å:
 - utarbeide en risikobasert internrevisjonsplan
 - vurdere virksomhetens strategier, mål og risikoer -
 - arbeide for å forbedre prosessene for governance, risikostyring og kontroll
 - sørge for at rapportering til toppledelse og styret også omfatter vesentlige risikoer.

PROSESS - FULL OUTSOURCING AV INTERNREVISJONEN

ANBUD OG ETABLERING AV SAMARBEID

Anbudsprosess og kontrakt

- ▶ Anbudsdokumentene bør på en hensiktsmessig måte adressere styrker og svakheter ved løsningen gjennom evaluerings- og tildelingskriterier
 - Kompetanse og innsikt i helsesektoren
 - Kontinuitet
 - Skalerbarhet
 - Kommunikasjon og kunnskapsdeling
- ▶ Tilgjengelighet hos tilbudte revisjonsteam og særlig leder /ansvarlig partner bør adresseres samt hvordan potensielle leverandører vil sikre Helse Vest tilstrekkelig prioritet.
- ▶ Varighet på kontrakt bør vurderes etter ønske om kontinuitet etc.

Internrevisjonsinstruks

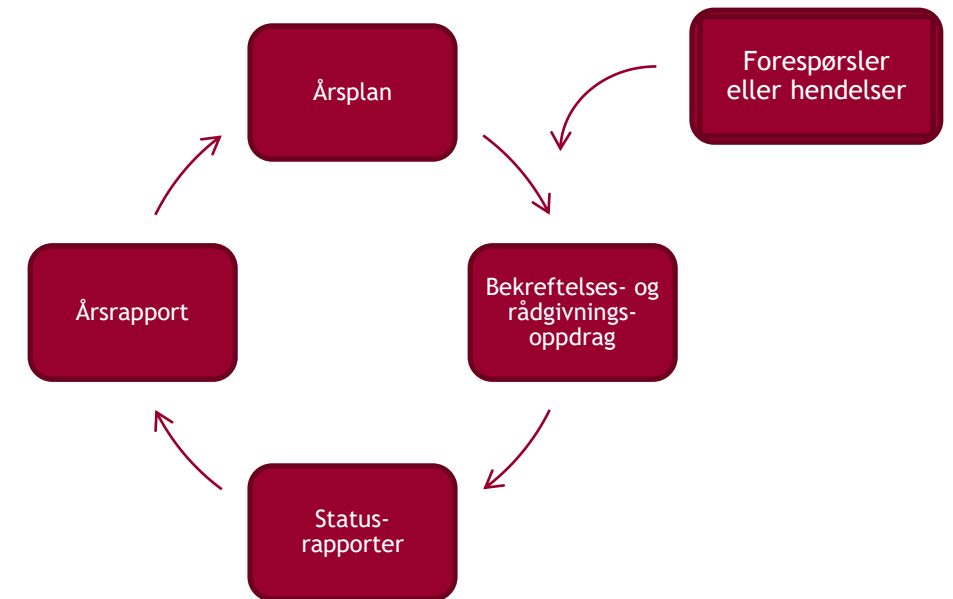
- ▶ Noen foretak velger å inkludere et utkast til internrevisjonsinstruks i anbudsdokumentene for å vise potensielle tilbydere de forventninger foretaket har til funksjonen
- ▶ Etter valg av internrevisor vil endelig instruks fastsettes av styret og signeres av valgt internrevisor/ansvarlig partner hos valgte leverandør
- ▶ Instruksen er et viktig dokument for å klargjøre forventninger til internrevisjonsfunksjonen. Maler for instruks er tilgjengelig, men vår erfaring er at det ved full outsourcing kan være svært nyttig å bruke dette dokumentet aktivt for å klargjøre nærmere funksjonens virkeområde (hele virksomheten?), omfang og hyppighet på rapportering, hvordan kunnskapsdeling i organisasjonen skal sikres etc.

PROSESS - FULL OUTSOURCING AV INTERNREVISJONEN, FORTS.

ÅRSHJUL

- ▶ Det vil i anbudsdocumentene være hensiktsmessig å be potensielle leverandører om å beskrive metode og årshjul for internrevisjonen
- ▶ Ved første gangs utarbeidelse av **årsplan** vil det ved full outsourcing være ekstra viktig at valgte internrevisor sammen med foretaket gjennomgår og vurderer vesentlige prosesser og områder for å sikre en solid risikovurdering som grunnlag for årsplanen
- ▶ Årsplanen som godkjennes av styret må løpende vurderes i forhold til eventuelle **hendelser** som endrer risikobildet gjennom året. Her er det viktig med god kommunikasjon mellom foretaket og valgte revisor.
- ▶ Internrevisjonsinstruksen vil normalt fastsette ønsket omfang av **statusrapporter** til RU og styret. Ved full outsourcing, kan det være hensiktsmessig å legge opp til noe hyppigere statusrapportering for å sikre nødvendig kommunikasjon og kunnskapsdeling. Det er også viktig å avklare hvilken rapporteringsform foretaket ønsker relatert til det enkelte revisjonsprosjekt/ det enkelte **bekreftelses- og rådgivningsoppdrag**.
- ▶ Gjennom **årsrapporten** vil valgte revisor oppsummere sine aktiviteter gjennom året samt gi en vurdering av styring og kontroll i foretaket.

Årshjul internrevisjon*



* Normalt samme prosess uavhengig av organiseringsform

PRESENTASJON AV INTERVJUMAL

INTERVJUMALEN UTARBEIDET I SAMRÅD MED OPPDRAGSGIVER

INTERVJUER MED INTERNE OG EKSTERNE AKTØRER - SPØRSMÅL/TEMAER TIL DISKUSJON

Tidligere erfaring med internrevisjon

F.eks. som styremedlem, RU medlem, som leder for revidert enhet, som mottaker av revisjonsrapporter etc.

Forventninger til internrevisjonsfunksjonen

Forholdet mellom styret/revisjonsutvalg og internrevisjon (spm. for styremedlemmer)

Kontroll/bekreftelse vs. forbedring / endring

Hvordan kan internrevisjonen skape merverdi/ bidra til måloppnåelse

Internrevisjonens rolle som en del av virksomhetens internkontroll /3. linje forsvar

Samspill internrevisjon og risikostyring/risikokontroll funksjon

Risikovurdering ved utarbeidelse av revisjonsprogram

Metode

Organisering og dokumentasjon

Måling og verifikasjon av risikovurderingen - Var det riktig valg av revisjonsområde?

Rapportering, format, hyppighet mm

Hvordan vurderes dagens internrevisjonsfunksjon i Helse Vest/ aktuell bedrift

Kompetanse og kapasitet

Relevante risikovurderinger og planer

Samhandling

Kommunikasjon

Tanker rundt organisering av internrevisjonsfunksjonen

Diskusjon - fordeler og ulemper ved de ulike formene for organisering

Full outsourcing

Co-sourcing

Inhouse

Innspill andre alternativer

Krav til bredde og dybde i kompetanse

Hele virksomheten som sitt virkeområde (?)

GJENNOMFØRTE INTERVJUER

Interne

Einar Strømsvåg

Haakon Kjell Totland

Svein Gjedrem

Inger Cathrine Bryne

Gunnar Berge

Ivar Eriksen

Eksterne

Finn Kinserdal - NHH

Ellen Brataas - Norges Interne Revisorers Forening

Tor Steinfeldt-Foss - DNB

Karin Styrmo - DNB

Frode Bø - Sr-Bank/UiS

Espen Andersen - Helse Sør-Øst

Ole Holte Sandvik - Nye Veier

Alt innhold, inkludert, men ikke begrenset til metoder og analyser i denne presentasjonen tilhører BDO AS eller BDO Advokater AS, og skal ikke kopieres eller distribueres uten vårt skriftlige samtykke.