



GJENSIDIGE

Hva gir revisjonsaktiviteten av verdi for de enkelte interessentene?

Nasjonal fagkonferanse i offentlig revisjon

Mandag 25. oktober 2010

14.00 - 14.45 på Clarion Hotel Oslo Airport, Gardermoen



av

Trygve Sørli - Revisjonsdirektør i Gjensidige



IIA standardene definerer en internrevisjonsaktivitet som:

*En avdeling, divisjon, gruppe konsulenter eller andre utøvere som gir uavhengige og objektive **bekreftelses- og rådgivningstjenester** som har til hensikt å tilføre merverdi og **forbedre organisasjonens drift**. Internrevisjonen bidrar til at organisasjonen oppnår sine målsetninger ved å benytte en **systematisk og strukturert metode** for å vurdere og forbedre hensiktsmessigheten av prosessene for governance, risikostyring og kontroll.*

I definisjonen snakkes det ikke noe om å gjennomføre revisjoner. Internrevisjonens **oppgave er å gi bekreftelser/forsikring om/gi forvisning om/trygghet/sikkerhet (assurance) og å gi råd**. Standarden for øvrig snakker ikke noe om å gjennomføre revisjoner.

Jeg hevder at å gjennomføre revisjoner er en av flere metoder intern revisor kan benytte for å kunne gi "assurance". Det andre "assurance providers" utfører og som intern revisor kan bygge på er en annen metode for å kunne gi "assurance"

Ut i fra denne konteksten er "assurance mapping" et meget interessant konsept.



GJENSIDIGE

Hva er internrevisjonens primære "Value Proposition"?

- Tenk deg en rolle og velg en eller to primære "Value Proposition" eller roller/leveranser for internrevisjonen

Din rolle	Internrevisjonens primære "Value Proposition" eller leveranser?
<ul style="list-style-type: none">•Styret (eller tilsvarende)•Revisjonsutvalg/-komitee•Toppledelsen•Linjeledelsen•Internrevisjonen	<ol style="list-style-type: none">1. Å gjennomføre revisjoner og avgi revisjonsrapporter?2. Å gi råd?3. Å forbedre mulighetene for at organisasjonen når sine målsetninger, identifisere driftsmessige forbedringer og/eller redusere risikoeksponering både gjennom bekreftelses- og rådgivningstjenester.4. Å ha god forståelse for den risikoen selskapet er utsatt for og bidra til risikoreduksjon og styring.5. Å gi "assurance/reassurance" og bidra til beskyttelse av verdier.6. Å ha strategisk fokus og skape verdier for selskapet.7. Å gi objektiv og relevant "assurance/reassurance" og bidra til forbedring av hensiktsmessigheten og effektiviteten av "governance", risikostyring og kontroll prosesser.8. Å avgi "Opinions" (både positiv og negativ "assurance/reassurance"?)9. Å sette ledelsen og/eller styret i stand til å vurdere om kvaliteten på "governance", risikostyring og kontroll prosessene er tilpasset institusjonens virksomhet og om disse fungerer målrettet og effektivt (en objektiv fakta formidler/verifiserer).

Vil "Value Proposition" være forskjellig hos henholdsvis styret/ revisjonsutvalget, toppledelsen, linjeledelsen og internrevisjonen?



Hvem er dine "Stakeholders"/Interessenter?

- Generalforsamlingen
- Representantskapet
- Kontrollkomiteen
- Styret (eller tilsvarede overordnet organ)
- Revisjonsutvalget/
Revisjonskomiteen
- Daglig leder/Konsernsjef/Øverste leder
- Toppledelsen
- Linjeledelsen
- De ansatte
- Samfunnet
- Ekstern revisor
- Departementene/statsråden
- Riksrevisjonen
- Tilsynsmyndigheter
- Andre

Hva er dine "Stakeholders"/Interessenters behov?

- Hvilke interessenter er prioriterte?
- Hvilke prioriterte behov har dine interessenter?
- Har interessentene forskjellige behov?
- Hvilke av disse behoven kan du tilfredsstille?
- Er noen av behovene i konflikt med hverandre?



Gammel definisjon av å "tilføre merverdi":

Value is provided by improving opportunities to achieve organizational objectives, identifying operational improvement, and/or reducing risk exposure through both assurance and consulting services.

Merverdi skapes ved å forbedre mulighetene for at organisasjonen når sine målsetninger, identifisere driftsmessige forbedringer og/eller redusere risikoeksponering både gjennom bekreftelses- og rådgivningstjenester.

Fokus tidligere var på at verdien var knyttet til å levere forbedringer

Ny definisjon av å "tilføre merverdi":

The internal audit activity adds value to the organization (and its stakeholders) when it provides objective and relevant assurance, and contributes to the effectiveness and efficiency of governance, risk management, and control processes.

Internrevisjonsaktiviteten tilfører merverdi til organisasjonen (og dens interessenter) når den gir objektiv og relevant bekreftelse og bidrar til hensiktsmessig og effektiv virksomhetsstyring, risikostyring og kontroll prosesser.

Fokus nå er at verdien er knyttet til å gi objektiv og relevant bekreftelse/ "assurance"



GJENSIDIGE

VALUE PROPOSITION OF INTERNAL AUDITING FOR KEY STAKEHOLDERS

Internal Auditing: Assurance • Insight • Objectivity

GOVERNING BODIES AND SENIOR MANAGEMENT RELY ON INTERNAL AUDITING FOR OBJECTIVE ASSURANCE AND INSIGHT ON THE EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF GOVERNANCE, RISK MANAGEMENT AND INTERNAL CONTROL PROCESSES.

Assurance that the organization is operating as management intends.

Insight for improving controls, processes, procedures, performance, and risk management; and for reducing expenses, enhancing revenues, and improving profits.



Objective assessments.

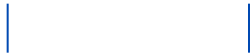
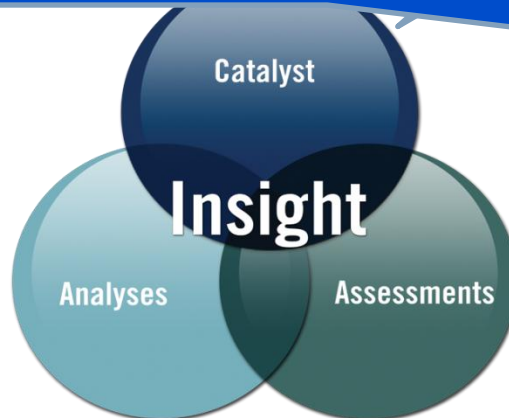


VALUE PROPOSITION OF INTERNAL AUDITING FOR KEY STAKEHOLDERS

Internal Auditing provides assurance on the organization's governance, risk management and control processes to help the organization achieve its strategic, operational, financial, and compliance objectives.

Internal Auditing is a catalyst for improving an organization's effectiveness and efficiency by providing insight and recommendations based on analyses and assessments of data and business processes.

With commitment to integrity and accountability, Internal Auditing provides value to governing bodies and senior management as an independent source of objective advice.

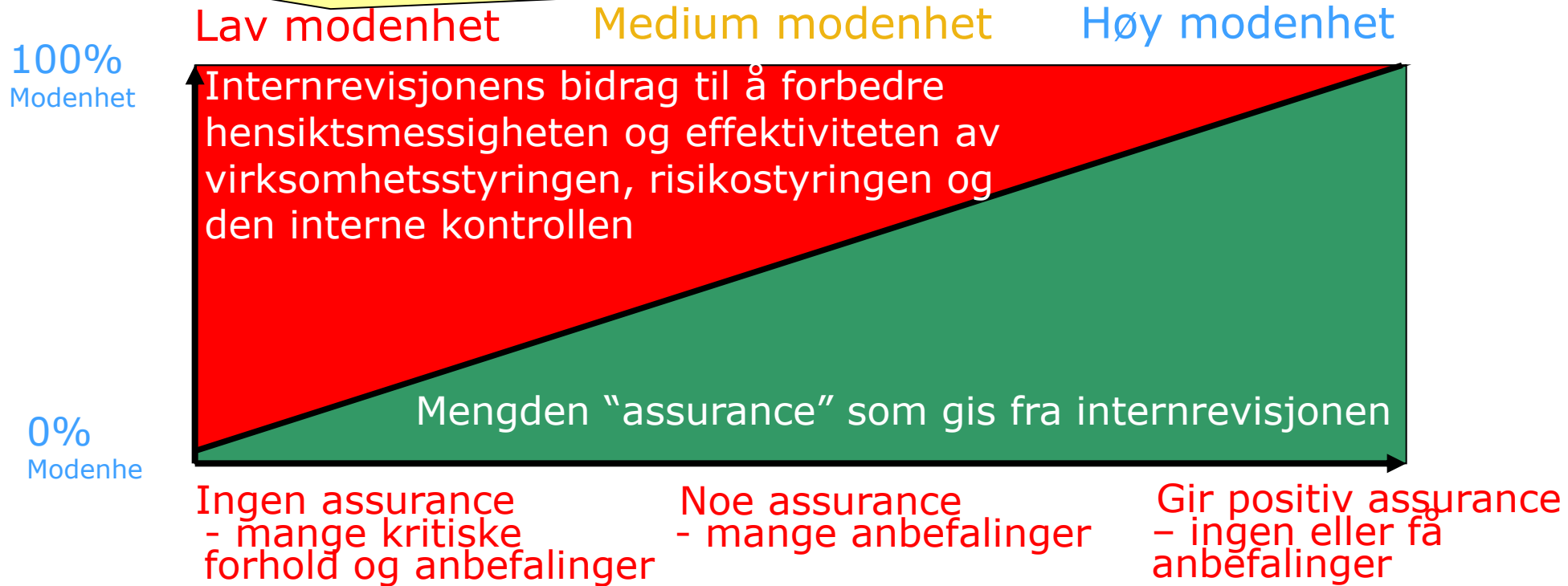




GJENSIDIGE

Effekten av områdets grad av modenhet og hvordan det påvirker internrevisjonens leveranse

Det er viktig at det ikke er slik at internrevisjonens suksess er omvent proporsjonal med hvor moden området er.



Internrevisjonens bidrag til å forbedre hensiktsmessigheten og effektiviteten av virksomhetsstyringen, risikostyringen og den interne kontrollen er omvent proporsjonalt med hvor moden det området som vurderes er.



Hvor ofte er lederen av internrevisjonen tilstede på styrets møter?

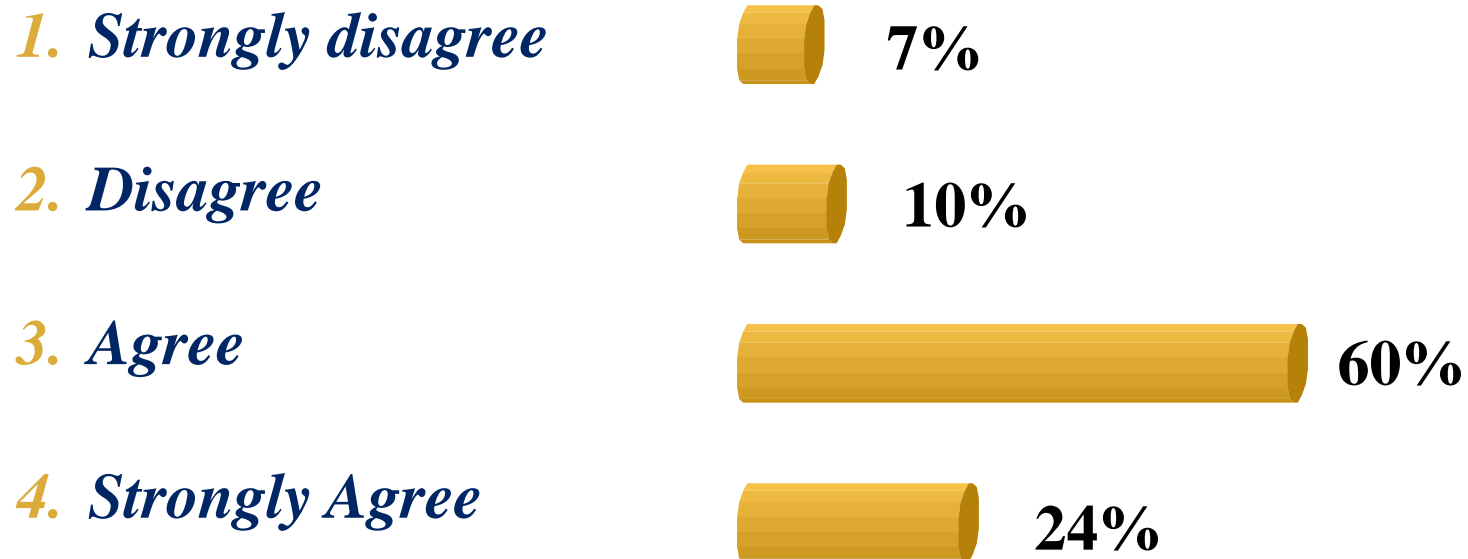
Votes by 50 participants at ACCA's May 2009 internal auditing conference





Please indicate your level of agreement

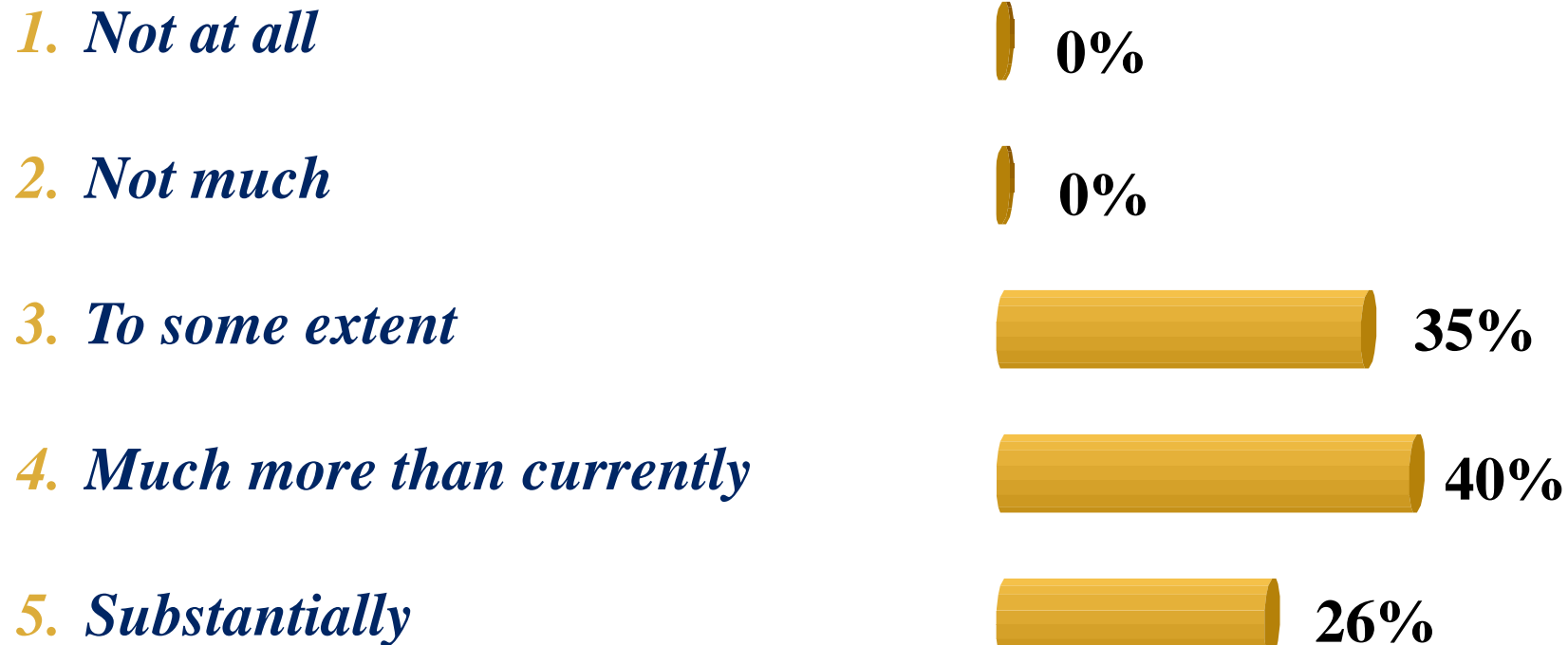
*Votes by 50 participants at
ACCA's May 2009 internal
auditing conference*





GJENSIDIGE Kan internrevisjonen fylle styrets "assurance" vakuum?

*Votes by 50 participants at
ACCA's May 2009 internal
auditing conference*





Bør internrevisjonen posisjonere seg som hoffleverandør av assurance til styret og revisjonsutvalget?

Risk-based internal audit

Risk involves issues over the whole spectrum of conducting business and enterprise. Strategy in itself involves risk because one is dealing with future events. King II and other such codes **require directors to enquire and then, if satisfied, confirm in the annual report the adequacy of internal controls in a company.** A compliance-based approach to internal audit adds little value to the governance of a company as it merely assesses compliance with existing procedures and processes without an evaluation of whether or not the procedure or process is an adequate control. A risk-based approach is more effective as it allows internal audit to determine whether controls are effective in managing the risks which arise from the strategic direction that a company, through its board, has decided to adopt. Internal audit should be risk-based and every year the **internal auditors should furnish an assessment to the board generally on the system of internal controls** and to the audit committee specifically on the effectiveness of internal financial controls. The audit committee must report fully to the board on its conclusions arising from the internal audit assessment. This will give substance to the endorsement by directors of the effectiveness of internal controls in a company in the integrated report. **Internal audit forms part of the combined assurance model** introduced in Chapter 3 Principle 3.5 of this Report. Internal audit is discussed in Chapter 7.

- 3.5. The audit committee should ensure that a **combined assurance model** is applied to provide a coordinated approach to all assurance activities
- 3.5.1. The audit committee should ensure that the **combined assurance is received** is appropriate to address all the significant risks facing the company.
- 3.5.2. The relationship between the external assurance providers and the company should be monitored by the audit committee.



- **2050 Coordination - The chief audit executive should share information and coordinate activities with other internal and external providers of assurance and consulting services to ensure proper coverage and minimize duplication of efforts.**
- **The Standards Glossary defines assurance as “an objective examination of evidence for the purpose of providing an independent assessment on governance, risk management, and control processes for the organization.”**
- **Boards in particular are beginning to question who is providing assurance, where is the delineation between the functions, and if there are any overlaps.**



- **Those who report to management and/or are part of management (management assurance), including individuals who perform control self-assessments, quality auditors, environmental auditors, and other management- designated assurance personnel.**
- **Those who report to the board, including internal audit.**
- **Those who report to external stakeholders (external audit assurance), which is a role traditionally fulfilled by the independent/statutory auditor.**



Hvem gir/kan gi assurance ut over linjen selv.





Corporate governance

Directors
Remuneration
Accountability & audit
Relationship with shareholders
Corporate responsibility

Risk management

Enterprise risk management
Operational risk management
Credit risk (excluded)
Market risk (excluded)

Corporate compliance

Regulatory compliance
Legal compliance
Workplace compliance
Internal standards compliance

Corporate intelligence

BI framework
Organisation intelligence
Market intelligence
Competitive intelligence

Knowledge management

Content management
Record management
Document management
Archive management
Filing systems

Physical security

Security management
Premises security
People security
Operations security
Facility security

Information security

IT security

Client security
Application security
Operating system security
Database security
Network security
Gateway security

Resilience management

Emergency operations
Crisis management
Disaster recovery planning
Business contingency planning
Business continuity management

Corporate protection

Health & safety protection
Interruption protection
Insurance
Receivership / insolvency mgt

Corporate controls

Internal controls framework
Compliance controls
Operational controls
Financial controls

Corporate assurance

Inspection & due diligence
Internal & external audit
Regulator & rating agencies
Standards certification

Corporate investigations

Fraud examination
Forensic investigation
Asset recovery
Litigation support



- **It is the responsibility of the CAE to understand the independent assurance requirements of the board and the organization, to clarify the role the internal audit activity fills and the level of assurance it provides.**
- **The board needs to be confident that the overall assurance process is adequate and sufficiently robust to validate that the risks of the organization are being managed and reported on effectively.**
- **In organizations requiring an overall opinion from the CAE, the CAE needs to understand the nature, scope, and extent of the integrated assurance map to consider the work of other assurance providers (and rely on it as appropriate) before presenting an overall opinion on the organization's governance, risk management, and control processes.**

The IIA's Practice Guide Formulating and Expressing Internal Audit Opinions provides additional guidance.



GJENSIDIGE

Utviklingen i revisjon

Intern revisjon er et konsekvensfag.

- hva som gjøres og hvordan det utføres er avhengig av forholdene det utføres under og hva formålet er.

(Knut Løken)

Balanse-/
eiendels-/
bilags
basert
revisjon

System
basert
revisjon

Prosess
basert
revisjon

Risiko
basert
revisjon

Assurance
basert/Formåls-
basert revisjon

Pre-industrielle
periode

Industrielle
periode

Post-industrielle
periode



**Key Imperatives for the Coming Decade:
Fully Embrace a Risk-Centric Strategy**

Focusing on the "Real Risks"

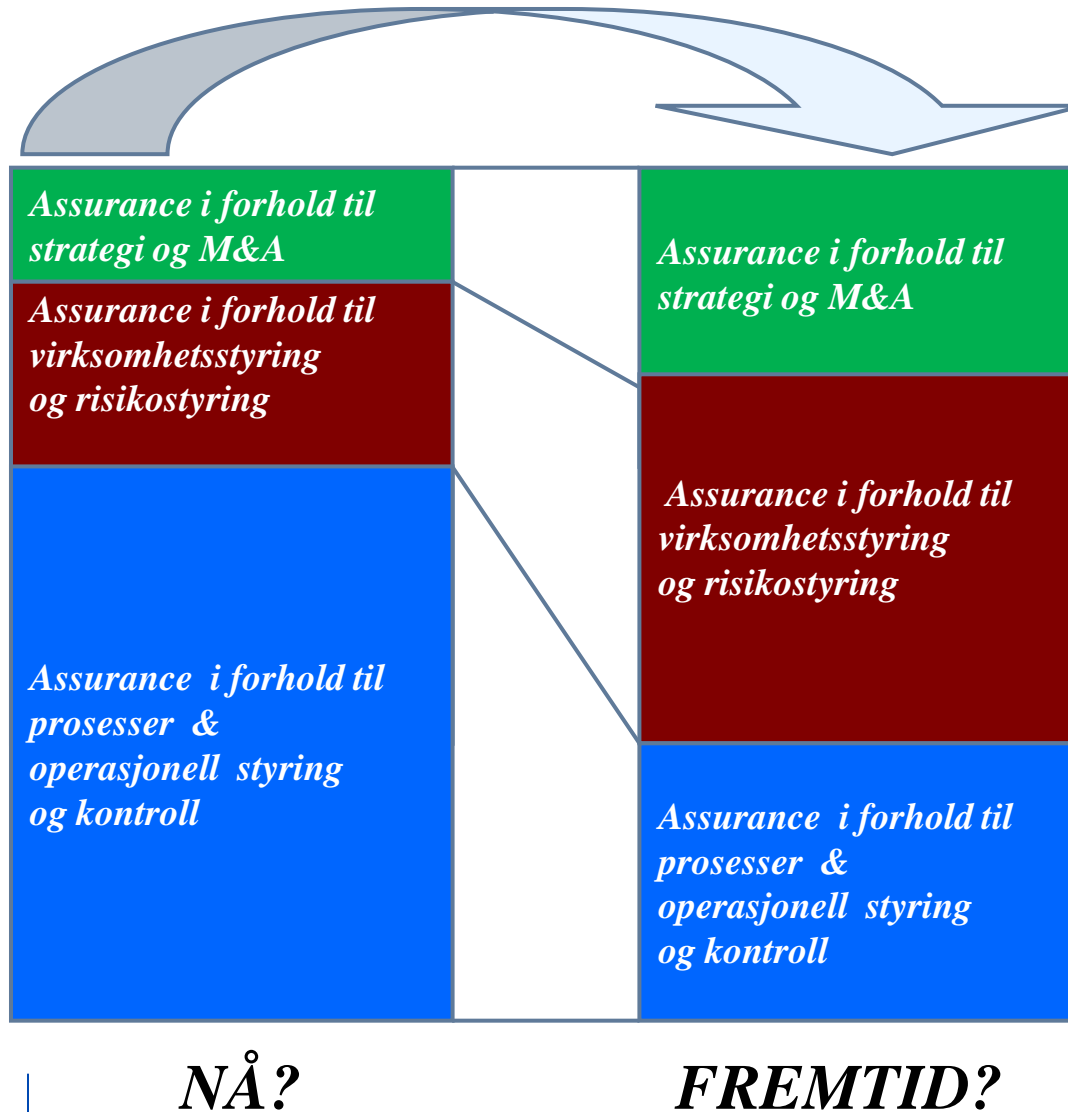
***Strategic &
Business 60%***

***Operational
20%***

Financial 15%

Compliance 5%

www.theiaa.org





Materiality levels vary for the different levels of the organization and must be understood and communicated when an opinion/assurance is issued/given on a macro or micro level.

How high up in the organization should internal audit focus its attention?

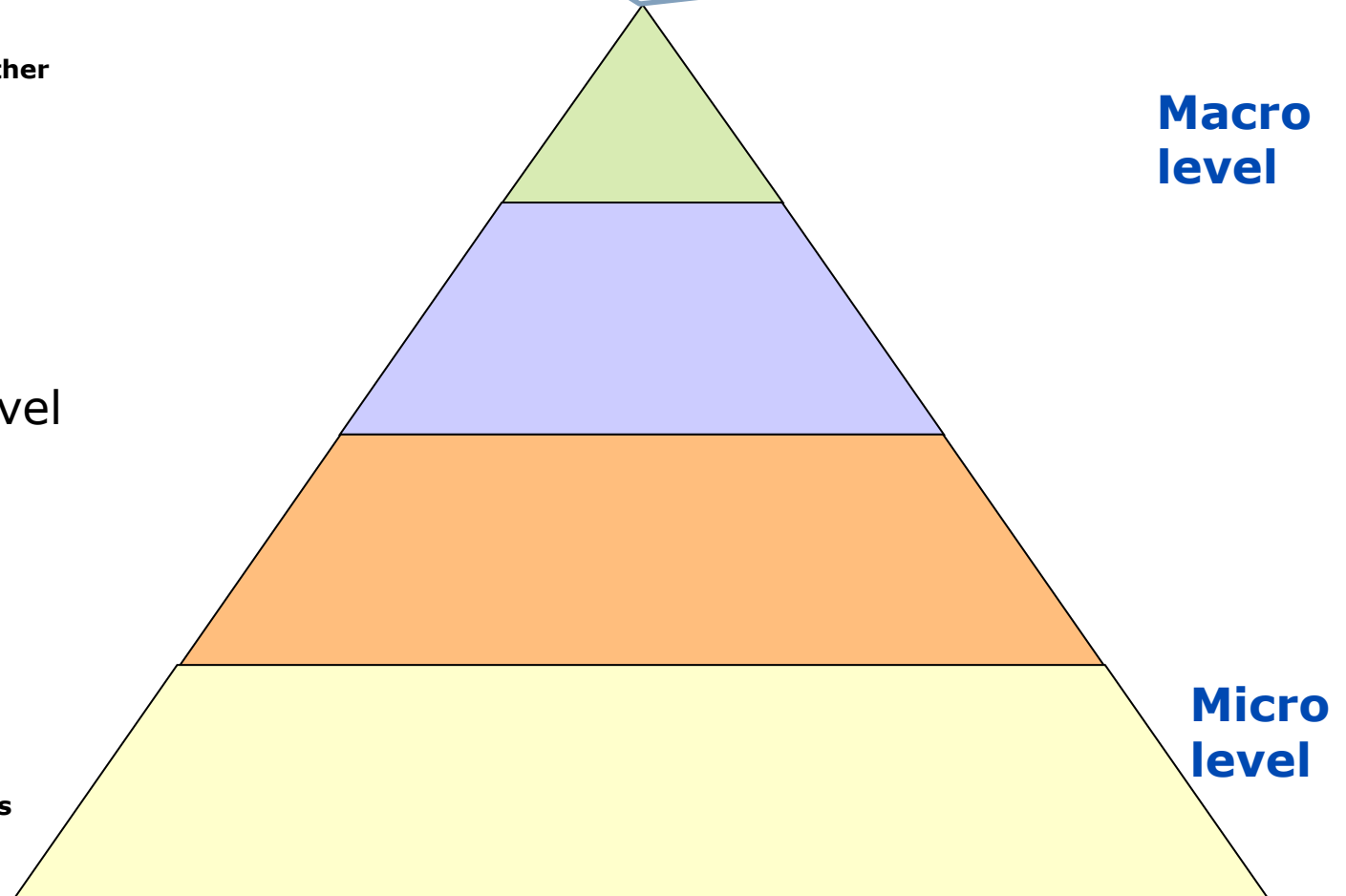
High materiality level

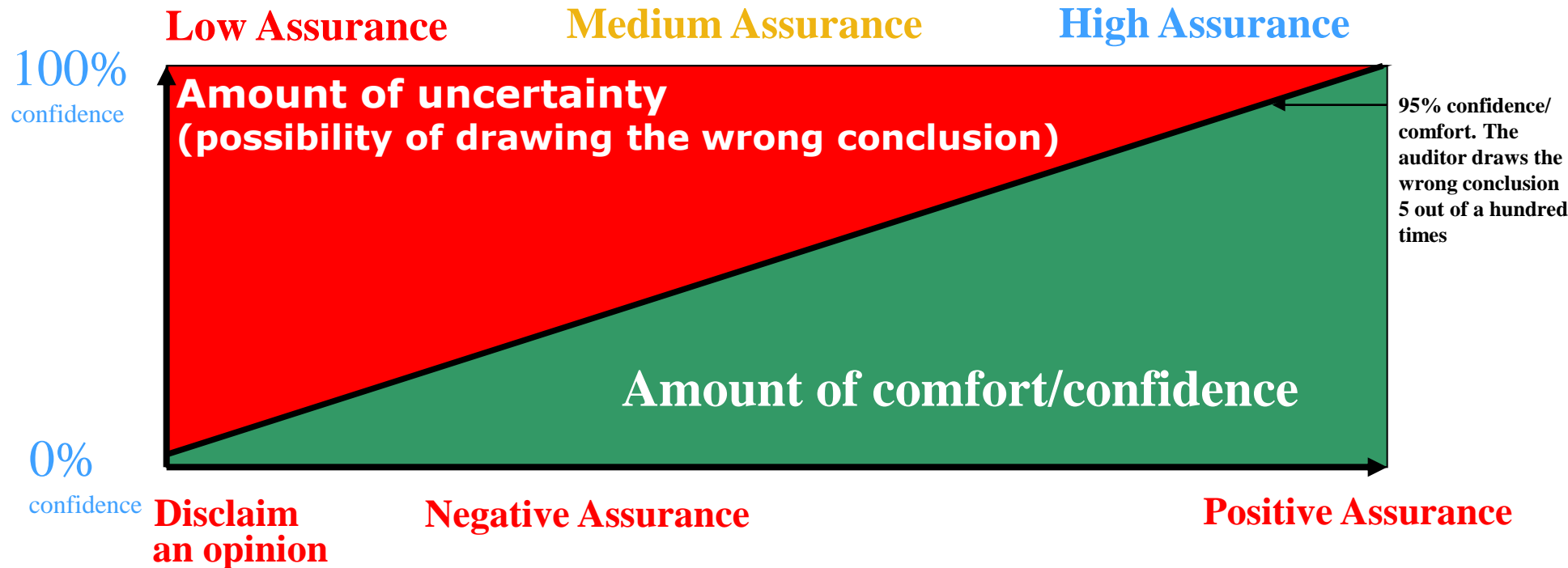
– The issue or amount has to be rather significant or high to be considered material at this level

Medium materiality level

Low materiality level

– a relative small issue or amount is considered material at this level







- **“Pull” planlegging tar som utgangspunkt for planleggingen hva som skal bekreftes og hvilke bevis som må innhentes for å avgi bekreftelsen. Tar normalt som forutsetning at det skal avgis en “positiv bekreftelse”.**
- **“Push” planlegging tar for eksempel de delene av revisjonsuniverset som har størst risiko som utgangspunkt for planleggingen. Blir så en vurdering i ettertid hva man har tilstrekkelig bevis til å bekrefte og om det kan avgis en “positiv bekreftelse”. Ender ofte opp med en situasjon der det må avgis en negativ bekreftelse.**



Diskusjon og synspunkter.....

