

ningen ville øke behovet for fremtidige premiereserver med omkring ti milliarder kroner. I revisjonsberetningen var dette ikke et tema.

## Hva revisor er opptatt av

Berents mente derfor at omtale av Key Audit Matters i Revisjonsberetningen er et skritt i riktig retning. Han ønsker seg mer informasjon om bakgrunnen for revisors vurderinger og vil vite om hvilke temaer revisor er opptatt av. På den måten kan markedsaktører avstemme sine egne vurderinger med revisors innsikt og uttalelser. En slik utvikling kan imidlertid også medføre at revisor vil måtte ha særlig kunnskap og kompetanse om sektorer/bransjer (også om regelverksutvikling) for å kunne gi den nødvendige informasjon om selskapene under Key Audit Matters som er påkrevd. Dette vil være av vesentlig mer interesse for brukeren enn en uttalelse fra «revisor-generalisten» hvis hovedformål er å sørge for at ledelse og styre gir den informasjonen den er pliktig til med tanke på å oppfylle lover og retningslinjer.

## Key Audit Matters

I juli i år kom The International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) med et forslag til en ny modell for form og innhold i revisors beretning. IAASB er det organet som fastsetter internasjonale revisjonsstandarder. Høringsfrist for forslaget var 22. november.

En viktig del av forslaget er en ny seksjon i revisjonsberetningen hvor revisor skal redegjøre for de forholdene som etter revisors oppfatning er de viktigste ved revisjonen av regnskapet, såkalte Key Audit Matters. Dette skal bidra til å skape større åpenhet om de forholdene som har hatt størst oppmerksomhet fra revisor, og dermed øke kommunikasjonsverdien av revisjonsberetningen.

Sentrale spørsmål er om det i revisjonsberetningen bør gis mer konkret informasjon om revisjonen. Er det nyttig for regnskapsbrukerne å få informasjon om forhold revisor har lagt vekt på i revisjonen, eller er det best med en kort standardisert revisjonsberetning av typen bestått eller ikke bestått?

Målet med IAASBs forslag er å:

1. Øke verdien av revisjonsberetningen
2. Gi bedre innsyn i revisjonens utførelse
3. Få økt oppmerksomhet fra ledelsen og styret rettet mot årsregnskapets tilleggsopplysninger (noter)
4. Fornye revisors fokus på saker som skal kommuniseres
5. Oppnå økt kommunikasjon mellom revisor og styret

# Kjennetegnene på ledende internrevisjon

Brukes internrevisjonen riktig, kan organisasjonen også få nødvendige verktøy til å utfordre etablerte handlingsmønstre slik at man kan redusere risiko, effektivisere og kutte kostnader på tvers av virksomheten.

Artikkelen er forfattet av:



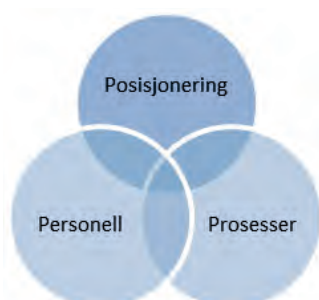
Cand.polit.  
**Ole Willy Fundingsrud**  
Leder Internal audit, risk and compliance services, KPMG Advisory



Sivilagronom/CIA  
**Magnus Digernes**  
Tjenesteansvarlig internrevisjon, KPMG Advisory

knippe attributter som skiller de ledende fra resten. Nedenfor utdypes dette kort.

Organisasjoner med en internrevisjon som virkelig gir merverdi, kan nyte godt av et



bredt spekter av konkurransefortrinn; alt fra mer gjennomarbeidede risikostyringsprosesser og en solid kultur for internrevisjon til mer effektiv eksternevisjon og et tryggere styre. For å utvikle internrevisjonen fra fungerende til en som kan sies å være ledende, må selskapets toppledelse og internrevisjonen treffe riktig på følgende tre akser: posisjonering, prosess og personell.

Dette betyr at en lang rekke hensyn må avstemmes for å skape en funksjon som på effektivt vis kan skape verdi tvers gjennom organisasjonen.

KPMG har jobbet med flere internasjonale selskaper som ligger helt i forkant på internrevisjon, og vi har identifisert et

# Revisjon

Det er lett å se at organisasjoner og selskaper som klarer å utvikle sine internrevisjonsfunksjoner slik at de kan måle seg mot de fremste, vil oppnå betydelige konkurransefortrinn over resten av bransjen. Men for mange organisasjoner og selskaper vil veien dit innebære et betydelig arbeid, omfattende investeringer og en klar analyse av forskjellene mellom egen eksisterende internrevisjonsfunksjon og de ledende man ønsker å sammenligne seg med. De som evner å gjøre dette, vil ofte finne at de klarer å skape en selvforsterkende syklus som setter dem i stand til å tiltrekke seg dyktigere ansatte, få mer støtte fra toppledelsen, og samtidig oppnå bredere aksept og mer støtte fra organisasjonen for øvrig.

Basert på våre erfaringer med internasjonale selskaper som ligger helt i forkant på internrevisjon, ser vi at internrevisjonsfunksjoner med et bevisst forhold til hvordan de posisjonerer seg i forhold til forretningsdriften, skiller seg fra resten.

## Posisjonering

I mange organisasjoner og selskaper har internrevisjon en negativ klang, fordi det primært har vært fokusert på forholdet til lover og regler og mindre på forholdet til forretningsdriften – operasjonell eller strategisk.

For å være effektive, må internrevisjonsfunksjonen utvide tjenestespekteret til å bli en forretningspartner og en drivkraft til kvalitetsforbedringer på tvers av organisasjonen.

For å oppnå dette, må de som leder internrevisjonsfunksjonen få grep om hvordan avdelingen oppfattes i organisasjonen:

### Posisjonering: Dette kjennetegner ledende internrevisjon

- De har et helhetlig syn på organisasjon, strategi og risiko
- De evner å vise hvor kvaliteten må styrkes
- De gir et uavhengig og objektivt perspektiv
- De har gode relasjoner til eksterne interessenter (myndigheter og revisorer)
- De har sterke relasjoner til ledelsen i virksomheten
- De er godt posisjonert i styringsstrukturene

Trekker forretningsenhetene internrevisjonen med i diskusjoner som en verdsatt og relevant forretningspartner? Er internrevisjon med rundt bordet når man diskuterer strategiske initiativer som oppkjøp, produktutvikling, ekspansjoner eller større kapitalutvidelser?

## Prosesser

Det finnes mange måter å tilrettelegge prosessene som internrevisjonsfunksjonen benytter i sitt arbeid. Ledende internrevisjon sørger hele tiden for at deres arbeid støtter opp under bedriftens strategi på en helhetlig måte.

Det er avgjørende at organisasjonen støtter internrevisjonsfunksjonen med robuste og formelle prosedyrer som er tett knyttet sammen med bedriftens strategi forøvrig.

Disse prosedyrene må videre integreres på tvers av organisasjonen for å sikre at internrevisjon kan gjøres med et mandat som er konsekvent over hele organisasjonen. Dette krever ikke bare en langsiktig, risikobasert plan for kontroll, men også tilstrekkelige review- og evalueringsprosesser for å sikre at kontinuerlig forbedring blir en naturlig del av kulturen i utøvelsen av internrevisjonen.

Ledende internrevisjonsfunksjoner benytter også IT-verktøy for å forenkle hele kontrollprosessen; teamsammensetning, testdokumentering, identifisering av mulige problemområder, utarbeidelse av

### Prosesser: Dette kjennetegner ledende internrevisjon

- De har klare og adekvat beskrevne rammer for sin funksjon og ansvarsområder
- De utvikler en strategisk langsiktig risikobasert kontrollplan
- De reviderer kontrollprosessen kontinuerlig, så den er relevant for forretningsdriften
- De produserer klare, relevante og virkningsfulle rapporter som både identifiserer roten til problemene og konsekvensene de gir
- De har effektive mekanismer for å spore hendelser og håndtere eskaleringer
- De henter inn tilbakemeldinger og innspill fra tredjeparter
- De evner å benytte teknologi til å forenkle kontrollprosessen

tydelige, relevante og virkningsfulle rapporter, til oppfølging av forhold og problemløsning.

## Personell

Det å sette sammen «rett» team for de ulike internrevisjonstjenestene og -prosjektene er vesentlig. Vi har plukket opp mange tips fra selskaper som er ledende på dette området.

Kraften og verdien i internrevisjonsfunksjonen henger ofte direkte sammen med teamets samlede kompetanse, erfaring og egenskaper.

Det er viktig med bred og ulik erfaring slik at man kan identifisere og fylle eventuelle mangler i kompetansen gjennom rekruttering, kvalitetsopplæring eller innleid spesialistkompetanse.

Effektiv internrevisjon krever ikke bare et vaksomt øye for regler, men også en solid forståelse for hvordan internrevisjon tjener organisasjonen og kan tilføre verdi.

Enda viktigere er det at forretningsdriften fremdyrker en kultur hvor internrevisjonsfunksjonen oppfordres til å utfordre, grave i og kontinuerlig foreslå forbedringer tilknyttet hvordan forretningsdriften kontrolleres.

### Personell: Dette kjennetegner ledende internrevisjon

- De har klare og adekvat beskrevne rammer for sin funksjon og ansvarsområder
- De er en bredt sammensatt blanding av egenskaper og erfaring
- De har tilstrekkelig erfaring til å ha kvalifiserte og utfordrende meninger om et bredt spekter av emner
- De fører en fremadrettet ansettelsesstrategi
- De har på plass mekanismer som avdekker manglende kompetanse og evner
- De klarer å tiltrekke seg dyktige fagfolk
- De dedikerer ressurser til omfattende personellopplæring og -utvikling
- De har kultur for å utfordre, grave i prosesser og kontinuerlig levere forbedringsforslag