

Samarbeidsforum internkontroll virksomheter

1. samling: Fundamentet for god internkontroll og Planlegging

Dag 1, 19. april 2016

Introduksjon og velkommen

v/ Seksjonsleder Harald Saxegaard

DFØs samfunnsoppdrag og oppgaver

Visjon:

- Bedre styring i staten

Hovedmål:

- Hensiktsmessige fellesløsninger
- God styring i statlige virksomheter



Samarbeidsforum – hjelp til selvhjelp!

- Bidra til å videreutvikle statlige virksomheters internkontroll
 - Mer effektiv internkontroll gir bedre styring i staten
- Bidra til samarbeid, læring og deling på tvers gjennom diskusjoner og erfaringsutveksling
- Bidra til at veiledningsmateriellet i internkontroll blir tatt i bruk og få erfaringer med utfordringer i statlige virksomheters arbeid med internkontroll



Hva er internkontroll?

§ 14 Intern kontroll (reglementet)

«Alle virksomheter skal etablere systemer og rutiner som har innebygd intern kontroll for å sikre at....»

Bestemmelsene 2.4

*«Alle virksomheter skal etablere intern kontroll. **Virksomhetens ledelse har ansvar** for å påse at den interne kontrollen er tilpasset risiko og vesentlighet, at den fungerer på en tilfredsstillende måte og at den kan dokumenteres. Intern kontroll skal primært være innebygd i virksomhetens interne styring»*

Refleksjonsspørsmål I

Hva legger dere i begrepet internkontroll?



Internkontroll er så mangt.....

Kompetanse
Etiske verdier
Ledelsesfilosofi
Organisering
Tonen på toppen

Identifisere, vurdere
og håndtere risikoer

- Virksomhet
- Avdelings- og seksjon
- Prosess

Godkjenninger
Attestasjoner
Verifikasjoner
Avstemminger
Driftsgjennomganger
Ansvarsfordeling
Sikring av ressurser

Følge opp om
internkontrollen fungerer
og gir ønsket effekt

Løpende /inngår i daglig
ledelse
Frittstående

Identifisere, analysere og
formidle relevant og riktig
informasjon til riktig tid

Kommunikasjonskanaler

Internkontroll skal bidra til så mangt.....

Måltrettet og effektiv drift

- At fastsatte mål og resultatkrav oppnås
- Ressursbruken er effektiv
- Forsvarlig forvaltning av ressurser

Pålitelig rapportering, både regnskapsinformasjon og annen informasjon

- Internt
- Eksternt
 - Dep.
 - Brukere
 - Tilsyn

Overholdelse av lover og regler

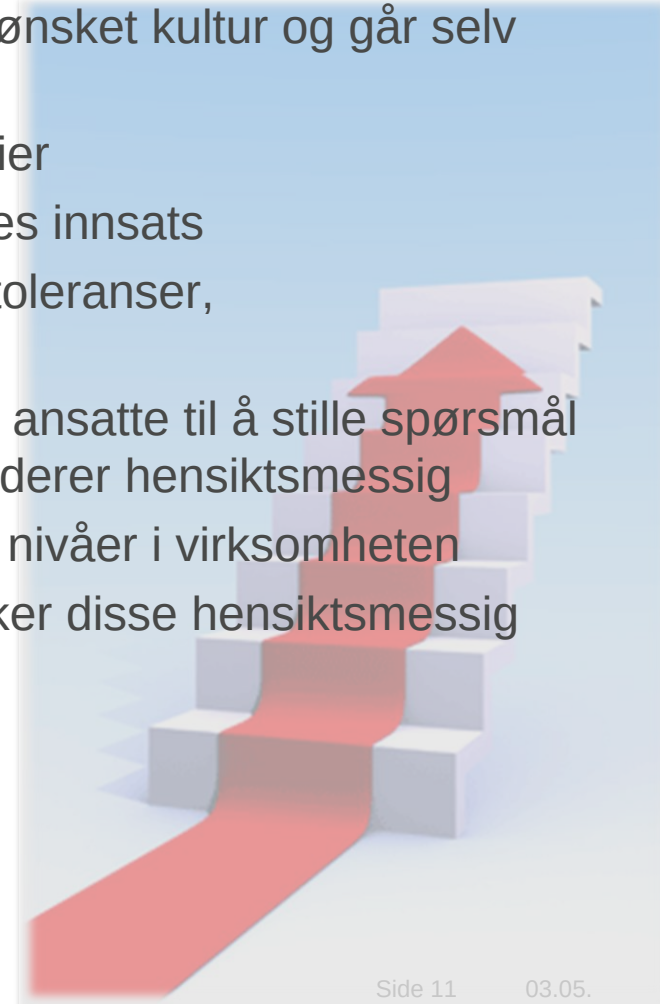
- Interne policyer og prosedyrer
- Eksterne lover og regler

DFØs metode - en generell tilnærming til internkontroll

- Veilederen legger til grunn et **helhetlig perspektiv** på internkontroll, dvs. internkontroll på alle nivå og i hele virksomheten (alle virksomhetens områder og prosesser—ikke kun økonomi området!)
- Ulike fagområder har sine veiledere og standarder i internkontroll, eksempelvis
 - Internkontroll knyttet til anskaffelser (DIFI)
 - Internkontroll knyttet til HMS (Internkontrollforskriften)
 - Internkontroll knyttet til sikkerhet og beredskap (NSM, DSB)
 - Internkontroll knyttet til informasjonssikkerhet/IKT systemer (DIFI)
 - ...
 - ...

Ledelsens holdning og interesse avgjørende for internkontrollen!

- Ledelsens underbygger virksomhetens verdier og ønsket kultur og går selv foran som gode eksempler «walk the talk»
- Ledelsen kommuniserer aktivt virksomhetens verdier
- Ledelsen har forventninger og stiller krav til ansattes innsats
- Ledelsen definerer og kommuniserer tydelig risikotoleranser, kvalitetsstandarder mv.
- Ledelsen ønsker åpen kommunikasjon, oppfordrer ansatte til å stille spørsmål og melde fra om bekymringer eller avvik og responderer hensiktsmessig
- Ledelsen har tilstrekkelig kontakt med også lavere nivåer i virksomheten
- Ledelsen har respekt for kontrollfunksjoner og bruker disse hensiktsmessig
- Xx
- Xx
- Xx



God internkontroll gir merverdi



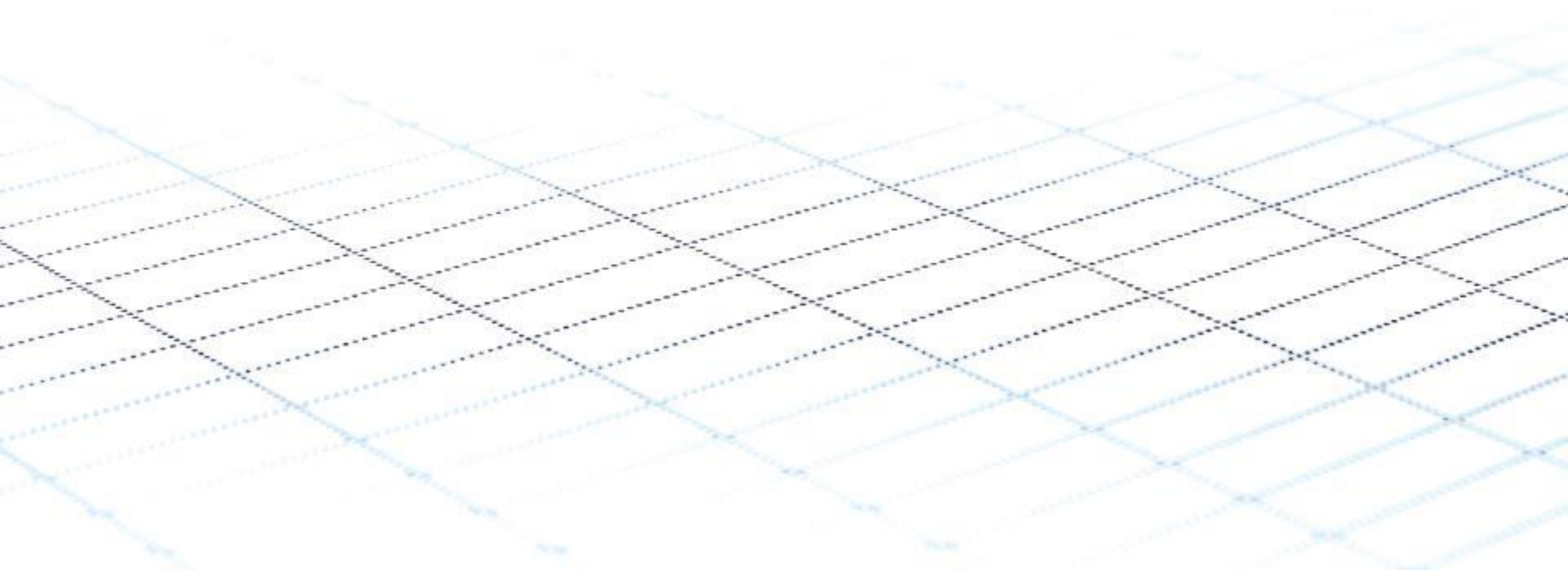
Effektiv internkontroll bidrar til:

- kvalitet, effektivitet og forutsigbarhet
- å redusere sannsynligheten for feil (bevisste og ubevisste)
- å frigjøre ledelseskapasitet til strategisk styring («gjøre de riktige tingene»)
- kontinuerlig forbedring – bedre effektivitet og produktivitet
- god kvalitet i ledelsens beslutningsgrunnlag

**Effektiv internkontroll bidrar til økt sannsynlighet
for måloppnåelse på alle nivå i virksomheten
gjennom;**

- Målrettet og effektiv drift
- Overholdelse av lover og regler
 - Pålitelig rapportering

Bli - kjent - runde



Samarbeidsforum 2016 – en fin gjeng!

- Høyskolen i Bergen
- Universitetet i Agder
- Statens fagskole for gartnere og blomsterdekoratører
- Jernbaneverket
- Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet
- Forskningsrådet
- Universitetet i Bergen
- Vestre Viken helseforetak

Presentasjon av årets kull



Kilde: Gary
Larson

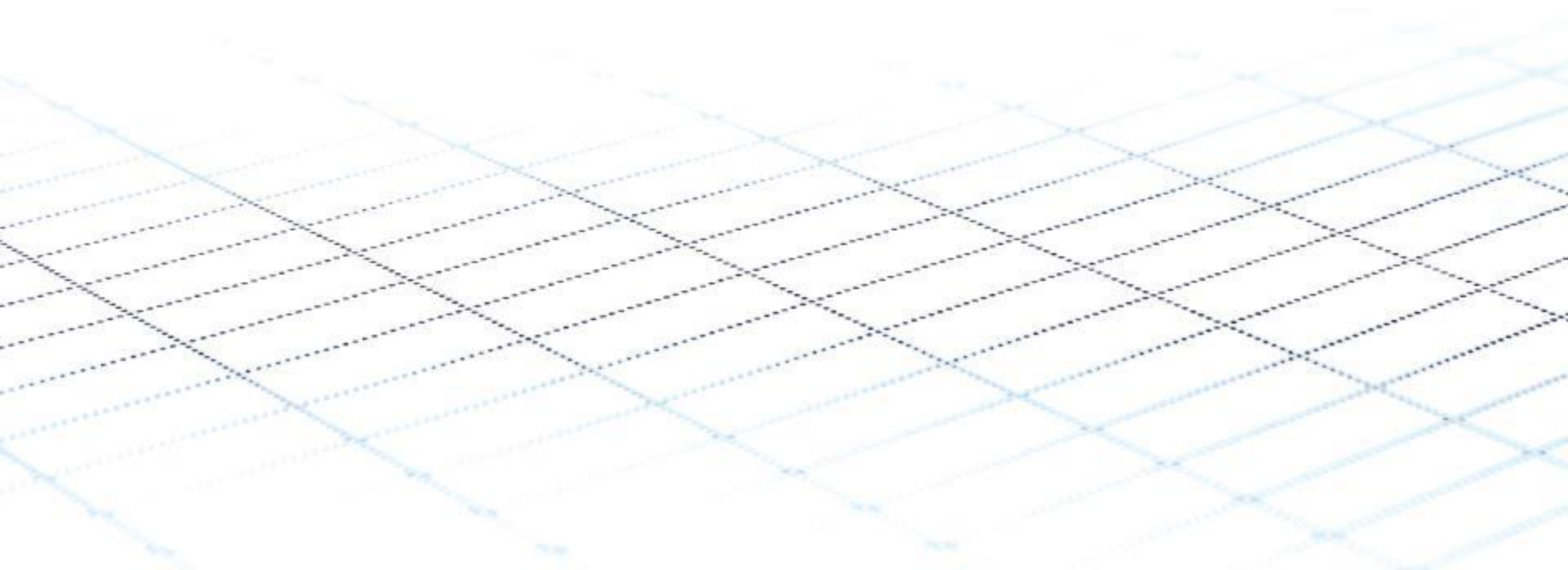
Fire sett påstander – reis deg opp ved påstander som passer!

- Jeg har selv tatt initiativ til påmelding og deltagelse i samarbeidsforum
- Jeg er «pålagt» av min leder (eller andre i virksomheten) til å delta
- «Teoretikeren»: jeg beskriver meg selv som «internkontroll-nerd» og leser internkontroll-litteratur på senga
- «Praktikeren»: jeg er flink til å lage gode løsninger og implementere praksis og bryr meg mindre om teoretiske rammeverk og begrepsdiskusjoner
- Jeg kommer fra en virksomhet hvor toppledelsen (virksomhetsleder og topplergruppen) har et særlig engasjement for internkontroll

Uoffisiell kåring: forumets mest modne virksomhet på internkontroll

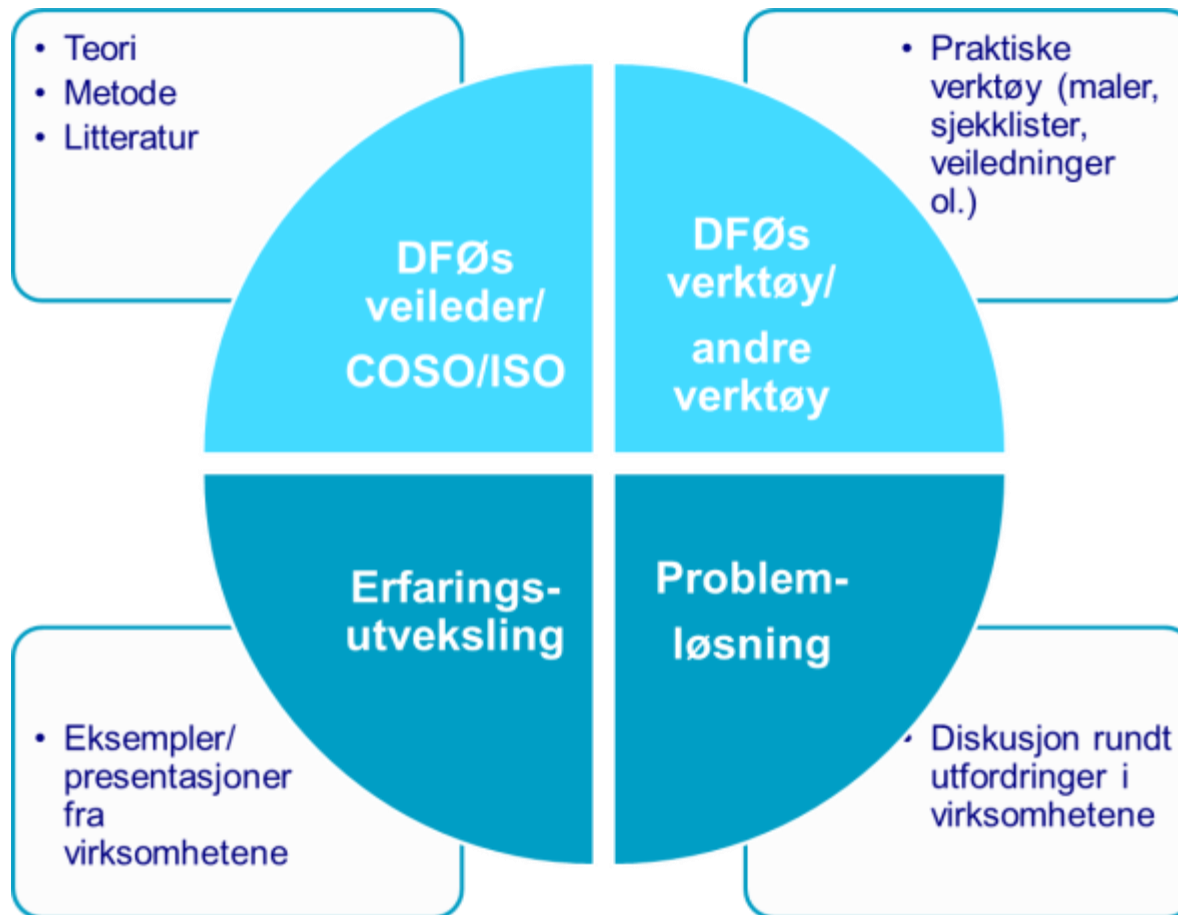
- Se over listen over påmeldte virksomheter og tenk i maks 2 minutter
- Alle (enkelpersoner) skriver ned på post it lapp **hvilken virksomhet** de tror er den **mest modne** på internkontroll (kan stemme på egen virksomhet)
- Lappene samles inn og resultatet blir presentert i morgen

PAUSE



Kort introduksjon til opplegg og mål for 1. samling dag 1

Plan for gjennomføring forts.



Mål for 1. samling 1. dag

- **Mål 1: Deltagerne har en forståelse for hva som ligger i fundamentet for god internkontroll/hva dette innebærer**
 - I veileder i Internkontroll er fundamentet for god internkontroll definert som komponentene styrings- og kontrollmiljø, samt informasjon og kommunikasjon
- **Mål 2: Deltagerne blir bevisste på hvordan fundamentet ser ut i egen virksomhet og hva som bør forbedres**
- **Mål 3: Deltagerne får kjennskap til sjekklistene og hvordan disse kan brukes i egen virksomhet for å kartlegge status og forbedre**
 - Styrings- og kontrollmiljø
 - Informasjon og kommunikasjon



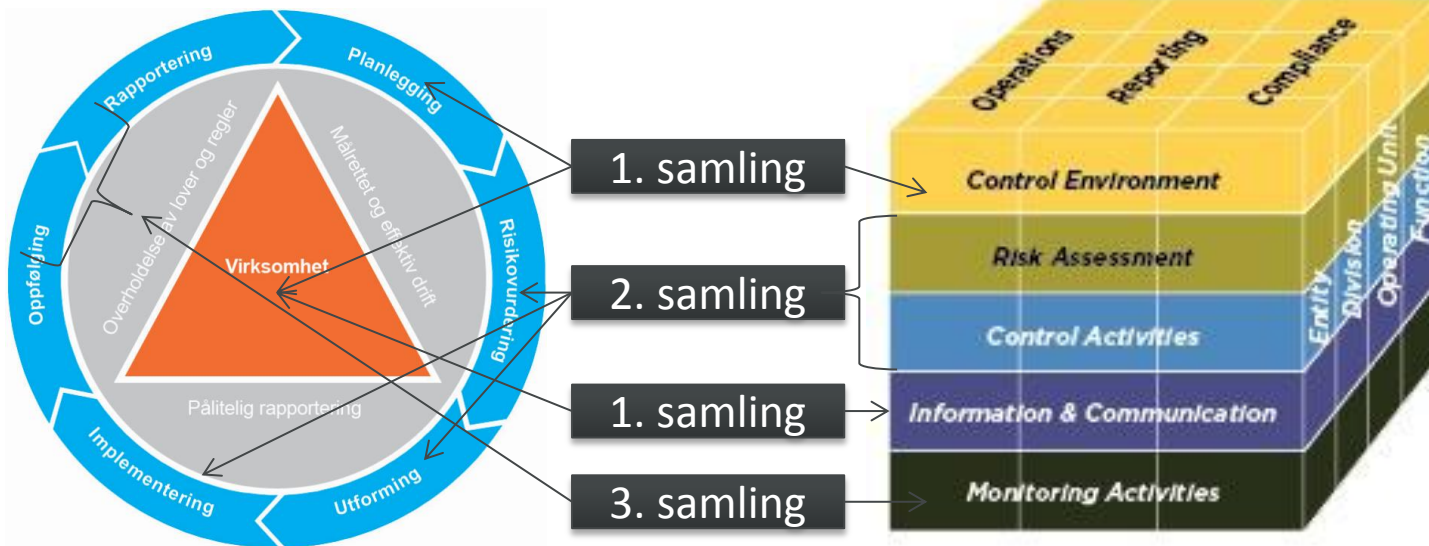
Direktoratet for
økonomistyring

Fundamentet for god internkontroll

Veilederens tilnærming bygger på COSO

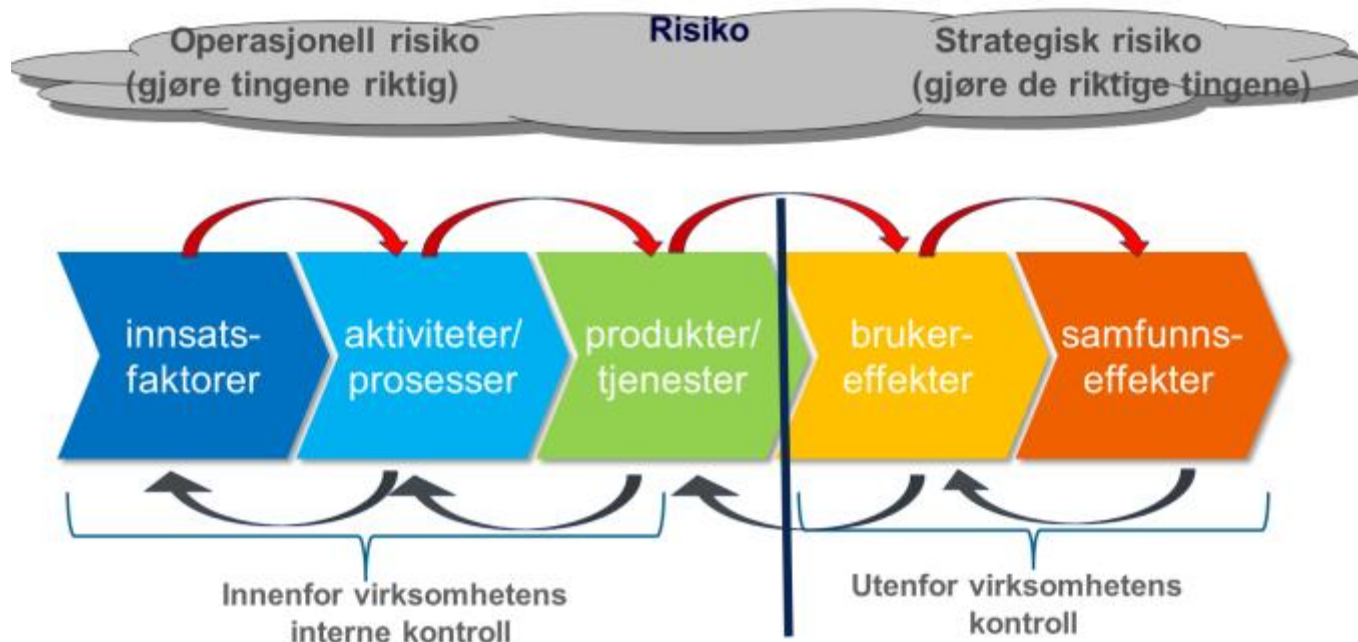
Internkontroll er en **prosess**, gjennomført av foretakets **styre, ledelse og ansatte** som er utformet for å gi **rimelig sikkerhet** vedrørende **måloppnåelse** innen følgende områder:

- Måltrettet og effektiv drift
- Pålitelig rapportering
- Overholdelse av lover og regler



Nærmere om begrepet internkontroll

- Intern kontroll
- Internkontroll
- Intern styring og kontroll
- Internal control
- Kvalitet
- Xx



Fundamentet for god internkontroll

- Dyrk frem et **styrings- og kontrollmiljø** som reflekterer ønsket holdning og kultur!
 - Dokumenter internkontrollen/ etabler styrende dokumenter
 - Tydeliggjør myndighet, roller og ansvar – *hvem* har ansvar for *hva*?
 - Tydeliggjør *hvordan* vesentlige og risikoutsatte oppgaver skal gjennomføres
 - Invester i en sunn kultur!
- Etabler god **informasjons- og kommunikasjonsflyt**!
 - Tilpasset styrings- og kontrollbehovet



COSO Internkontroll 2013 -> 5 komponenter, 17 prinsipper, ca. 150 "points of focus"

Control Environment

1. Demonstrates commitment to integrity and ethical values
2. Exercises oversight responsibility (the board)
3. Establishes structure, authority and responsibility
4. Demonstrates commitment to competence
5. Enforces accountability

Risk Assessment

6. Specifies suitable objectives
7. Identifies and analyzes risk
8. Assesses fraud risk
9. Identifies and analyzes significant change

Control Activities

10. Selects and develops control activities
11. Selects and develops general controls over technology
12. Deploys through policies and procedures

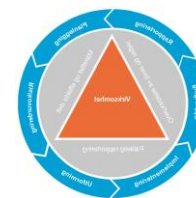
Information & Communication

13. Uses relevant information
14. Communicates internally
15. Communicates externally

Monitoring Activities

16. Conducts ongoing and/or separate evaluations
17. Evaluates and communicates deficiencies

Illustrasjon på styrings- og kontrollmiljø – fundament for effektiv internkontroll



Formelt

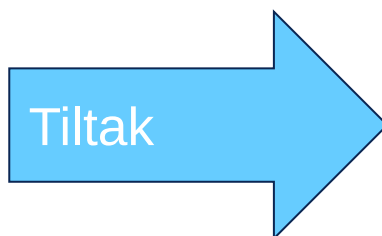
Systemer Styrende dokumenter
Strukturer
Strategier Organisering

Uformelt

Motivasjon Kompetanse
Verdier og normer
Interesser
Tenkemåter
Følelser



Formell vs. uformell internkontroll sammenheng etterlevelse og operasjonell risiko



Høy/lav operasjonell risikoeksponering?
Bevisste og ubevisste feil i daglig drift?

Etisk klima betydning for internkontrollen!



Kilde: SIRK nr. 1, 2011
De menneskelige faktorene

COSO Internkontroll 2013 -> 5 komponenter, 17 prinsipper, ca 150 "points of focus"

Control Environment

1. Demonstrates commitment to integrity and ethical values
2. Exercises oversight responsibility (the board)
3. Establishes structure, authority and responsibility
4. Demonstrates commitment to competence
5. Enforces accountability

Risk Assessment

6. Specifies suitable objectives
7. Identifies and analyzes risk
8. Assesses fraud risk
9. Identifies and analyzes significant change

Control Activities

10. Selects and develops control activities
11. Selects and develops general controls over technology
12. Deploys through policies and procedures

Information & Communication

13. Uses relevant information
14. Communicates internally
15. Communicates externally

Monitoring Activities

16. Conducts ongoing and/or separate evaluations
17. Evaluates and communicates deficiencies

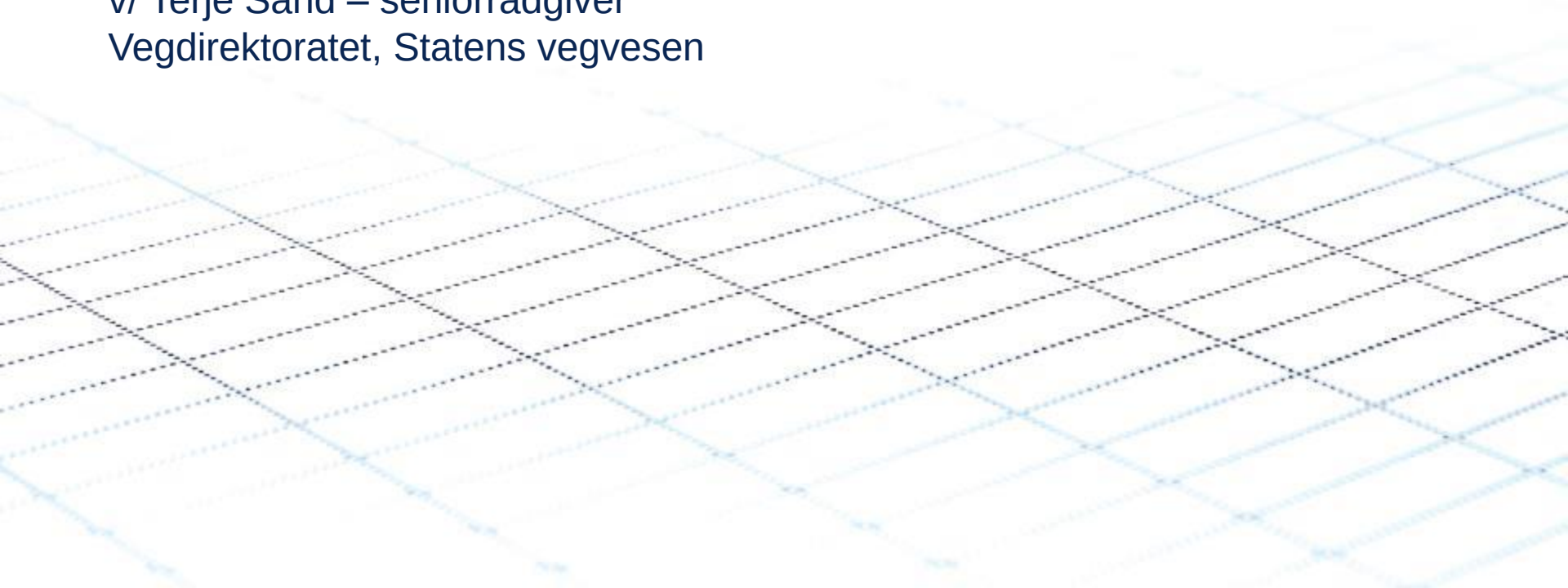
Informasjon og kommunikasjon

God informasjon og kommunikasjon er en forutsetning for effektiv internkontroll!

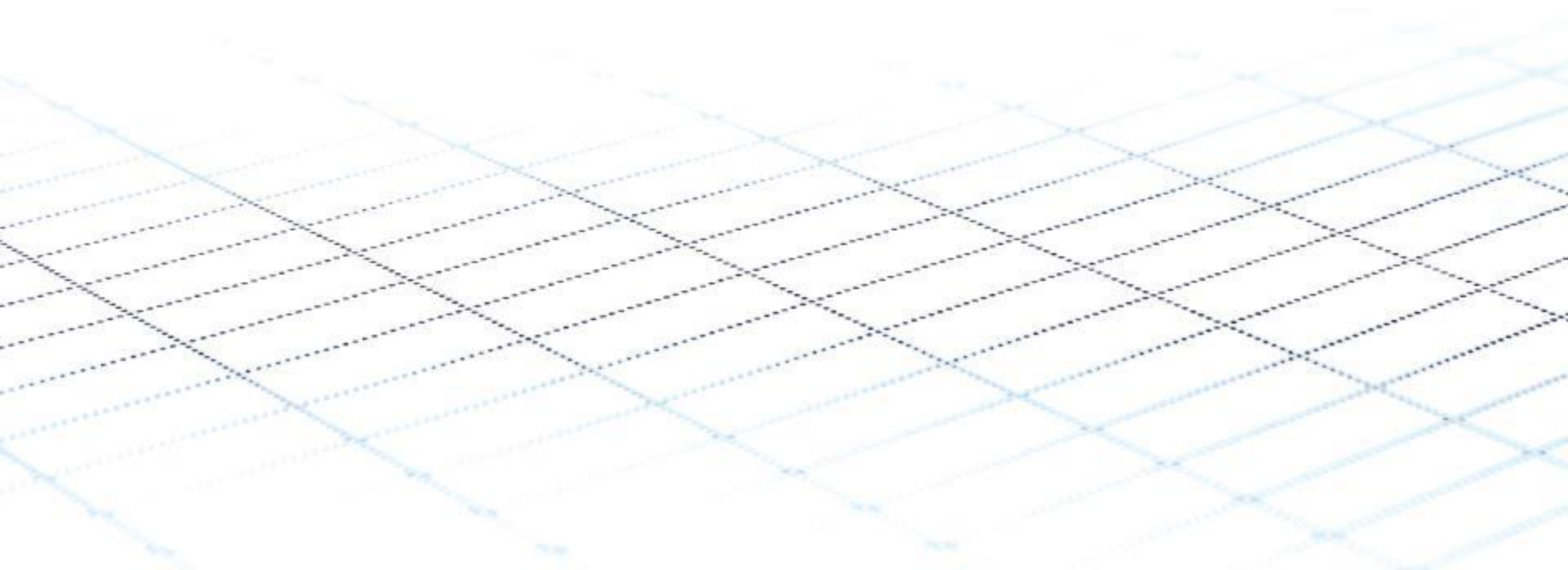
- Kvalitet i styringsinformasjonen
 - Informasjonen må være **relevant, pålitelig, rettidig** og **tilstrekkelig**
- Informasjon til rett tid og til rett nivå
 - Informasjon må **identifiseres, fanges opp** og **formidles** for å bli en kilde til bedre styring, læring og forbedring
 - Informasjon og kommunikasjon vedr. internkontroll må **integreres** i øvrig styring
- Eksterne informasjons- og kommunikasjonskanaler
 - Innspill og informasjonsutveksling fra brukere, samarbeidspartnere, myndigheter mv.
- Helhetlig informasjon og kommunikasjon
 - Informasjonen må gjennomsyre virksomheten i vid forstand dvs. ned, på tvers og opp i organisasjonen.

Hvordan skape begeistring rundt arbeidet med internkontroll?

v/ Terje Sand – seniorrådgiver
Vegdirektoratet, Statens vegvesen



Bli- kjent-lunsj



Bli kjent-runde i lunsjen

- Forsyn deg med mat og sett deg med noen du ikke kjenner fra før
- Målet er å snakke med flest mulig i løpet av lunsjen
- **Tema for samtalen:** Hva mener du er det mest vellykkede tiltaket som er gjort i egen virksomhet for å bidra til god internkontroll?

Sjekklister:

Styrings- og kontrollmiljø
Informasjon og kommunikasjon

Formål med bruk av Sjekkliste for styrings- og kontrollmiljø

- Få opp **status og et felles referansegrunnlag** for virksomhetens styrings- og kontrollmiljø som supplement til status fra andre kilder
- Grunnlag for forbedringer
 - Egne tiltak på disse områdene (eller inn i IK-plan, VP el.)
- Dokumentasjon gjennomgått vurdering
- Bevisstgjøring og refleksjon

Sjekklistene – kjente utfordringer

- Ikke komplette – dekker ikke alt eller «treffer ikke» dekker for mye
- Hva må vi vite for å kunne svare? Gir ikke «fasitsvar»
- Hvem bør fylle ut sjekklistene?
- Annet?



Forankret, etterlevd og dokumentert fundament for internkontroll?

Etterlevd

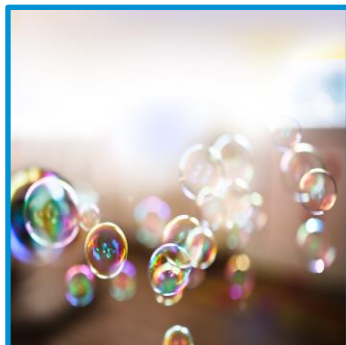
Sterk intern kultur



«God kontroll»



«Lite kontroll»



Liten effekt



Formelle krav og tiltak,
dokumentert og
etterprøvbart

Gruppeoppgave sjekkliste styrings- og kontrollmiljø

- Fyll (grovt) ut sjekklisten for din virksomhet – en og en (10 min)

Gå i grupper

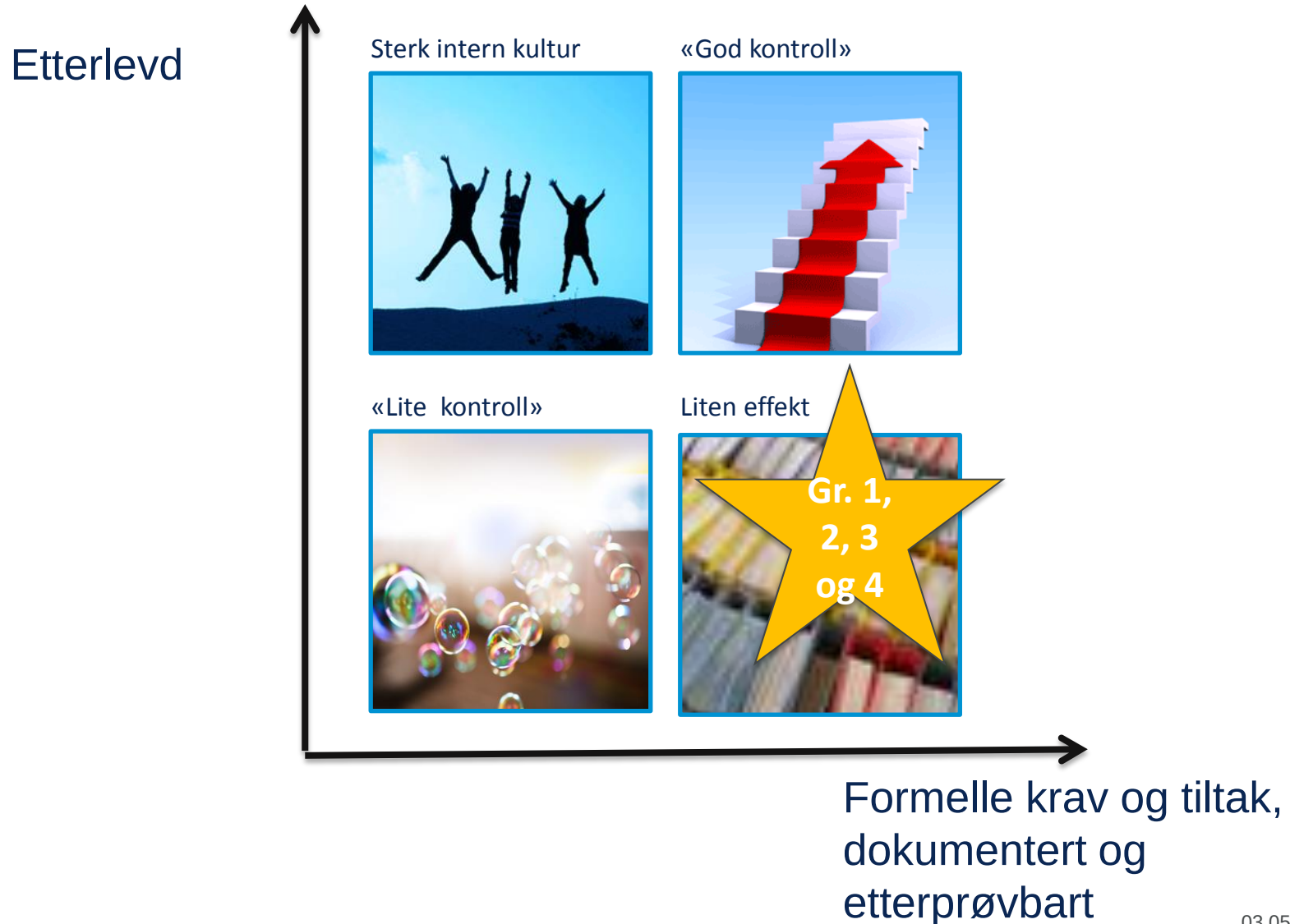
- Ta stilling til hvilken kvadrant virksomheten ligger i per i dag (deltakere fra samme virksomhet må bli enige😊)
- Diskuter i gruppen og kom opp med **tre suksesskriterier** for å ende opp i kvadranten oppe til høyre «Reell god styring og kontroll»
 - Om din virksomhet er i kvadranten «God styring og kontroll» allerede, kom opp med tre suksesskriterier som dere anbefaler andre i forumet som er det viktigste som har bidratt til at dere har god styring og kontroll



Gruppeinndeling

- Gruppe 1
 - Forskningsrådet
 - Statens fagskole for gartnere og blomsterdekoratører
- Gruppe 2
 - Universitetet i Agder
- Gruppe 3
 - Universitetet i Bergen
 - Universitetet i Tromsø
 - Høyskolen i Bergen
- Gruppe 4
 - Jernbaneverket
 - Vestre Viken HF

Oppsummering gruppeoppgave



Resultat gr.oppg.

Suksesskriterier for å få god styring og kontroll

- Integrerer internkontrollen i den ordinære virksomhetsstyringen (planlegging, gjennomføring, oppfølging og rapportering). «Bygge inn» vs. «legge til».
- Synliggjøre gevinster, effekt, merverdi av å ha internkontroll -> skape «begeistring og engasjement»
- Peke ut en fagansvarlig internkontroll som kan ha følgende oppgaver:
 - sørge for **struktur og helhet** i internkontrollarbeidet,
 - bistå ledelsen i **gjennomføring, kvalitetssikring og oppfølging** av arbeidet med etablering og forbedring av internkontrollsystemet
 - bistå ledelsen i gjennomføringen av **risikovurderinger**
 - være en **støttespiller** i arbeidet med operasjonalisering av internkontrollen, sørge for **opplæring av ledere og ansatte**
 - bidra til å bygge opp under en **kultur for internkontroll** – «slik gjør vi det hos oss»
 - bistå ledelsen i **oppfølgingen av at etablert internkontroll** etterleves og gir ønsket effekt, eksempelvis gjennom stikkprøvekontroller, evalueringer mv

NB! Ansvar for internkontroll ligger fortsatt hos ledelsen og i linjen!

Resultat gr.oppg. forts.

Suksesskriterier for å få god styring og kontroll

- Felles språk/begrepsliste knyttet til internkontroll/intern styring og kontroll
- Skape en felles internkontrollkultur/styrings- og kontroll kultur i virksomheten – *«slik gjør vi det hos oss»*
- Sørge for at man følger hele hjulet rundt: planlegge, risikovurdere, utforme risikoreduserende tiltak, implementere risikoreduserende tiltak, følge opp at de blir etterlevd og gir ønsket effekt, rapportere resultatet og bruke resultatet inn i styringen og til læring og forbedring
- Sørge for hensiktsmessig informasjon og kommunikasjonsflyt, både internt og eksternt

Hvorfor bruke tid og ressurser på IK?

Effektiv internkontroll gir merverdi i form av å;

- hjelpe oss å nå målene våre
 - Samfunnseffekter og fornøyde brukere
 - Kvalitet og effektivitet i produkt- og tjenesteleveranser
- gjøre det «*enkelt å gjøre riktig første gang*» og «*vanskelig å gjøre feil*» → forhindre bevisste/ ubevisste feil
 - Fra reaktiv til proaktiv
 - Frigjør ressurser til strategisk styring – «gjøre de riktige tingene»
 - Fornøyde ledere og medarbeidere
- kontinuerlig forbedring gjennom system og struktur
«*litt bedre enn i går*» «*like ting gjøres likt*»



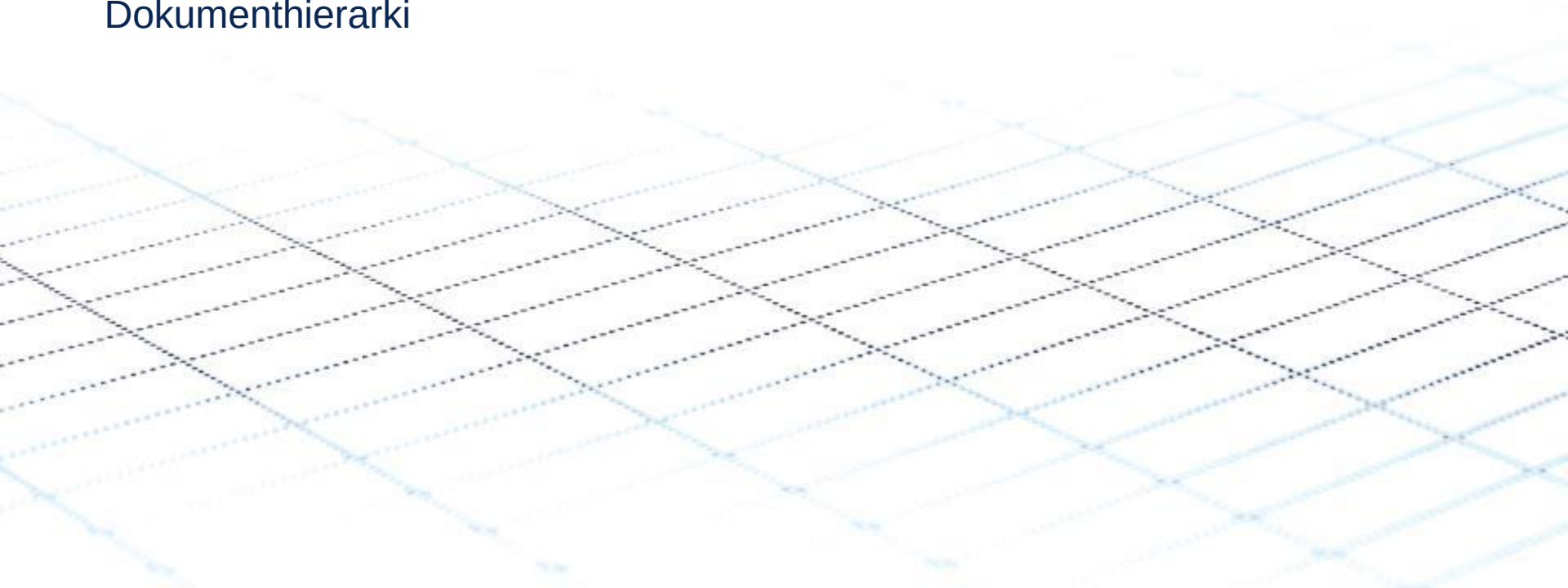
Internkontroll har to sider:
Improve your business
Keep you out of trouble

Revisjon av styrings- og kontrollmiljø i Helse Sør Øst

v/ senior internrevisor Hans Petter Eide
30 min

Dokumentasjon av etablert internkontroll

Dokumenthierarki



Dokumentasjon av etablert internkontroll – Hva bør vi diskutere?

- **Hva og Hvor**
 - Hva er **kravene** til dokumentasjon?
 - Hva betyr «**dokumentasjon av etablert internkontroll**»?
 - **Hvor/hvilke områder** i virksomheten bør dokumenteres i form av policyer og prosedyrer?
- **Suksesskriterier** for etterlevelse av styrende dokumenter
 - Viktige prinsipper – tips!
- **Innhold** i de styrende dokumentene
 - Mal innhold policy og prosedyre

Annet?

Krav til å dokumentere internkontrollen

Krav i Økonomiregelverket til både å dokumentere;

- Etablert internkontroll
 - Reglementet § 3, 14 og Bestemmelsene §1, 2, 2.4
- Gjennomført internkontroll og oppbevaring av dokumentasjon
 - Bestemmelsene (jf. blant annet s. 22 i Veileder i internkontroll)

Lover og regler utover ØR?

- Hva sier Instruks? Tildelingsbrev?
- Anmerkninger fra Riksrevisjonen? Andre tilsyn?
- Hva viser risikovurderingene våre?

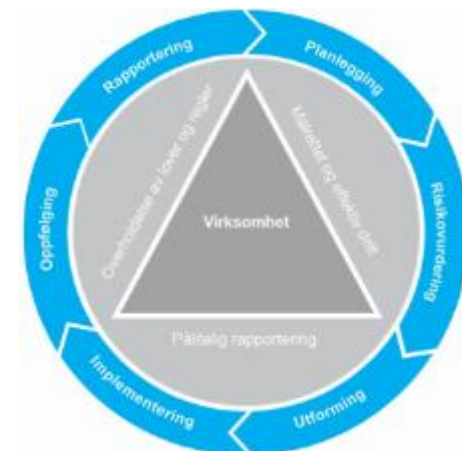


Hva mener vi med «dokumentasjon av etablert internkontroll»/ internkontrollsystemet



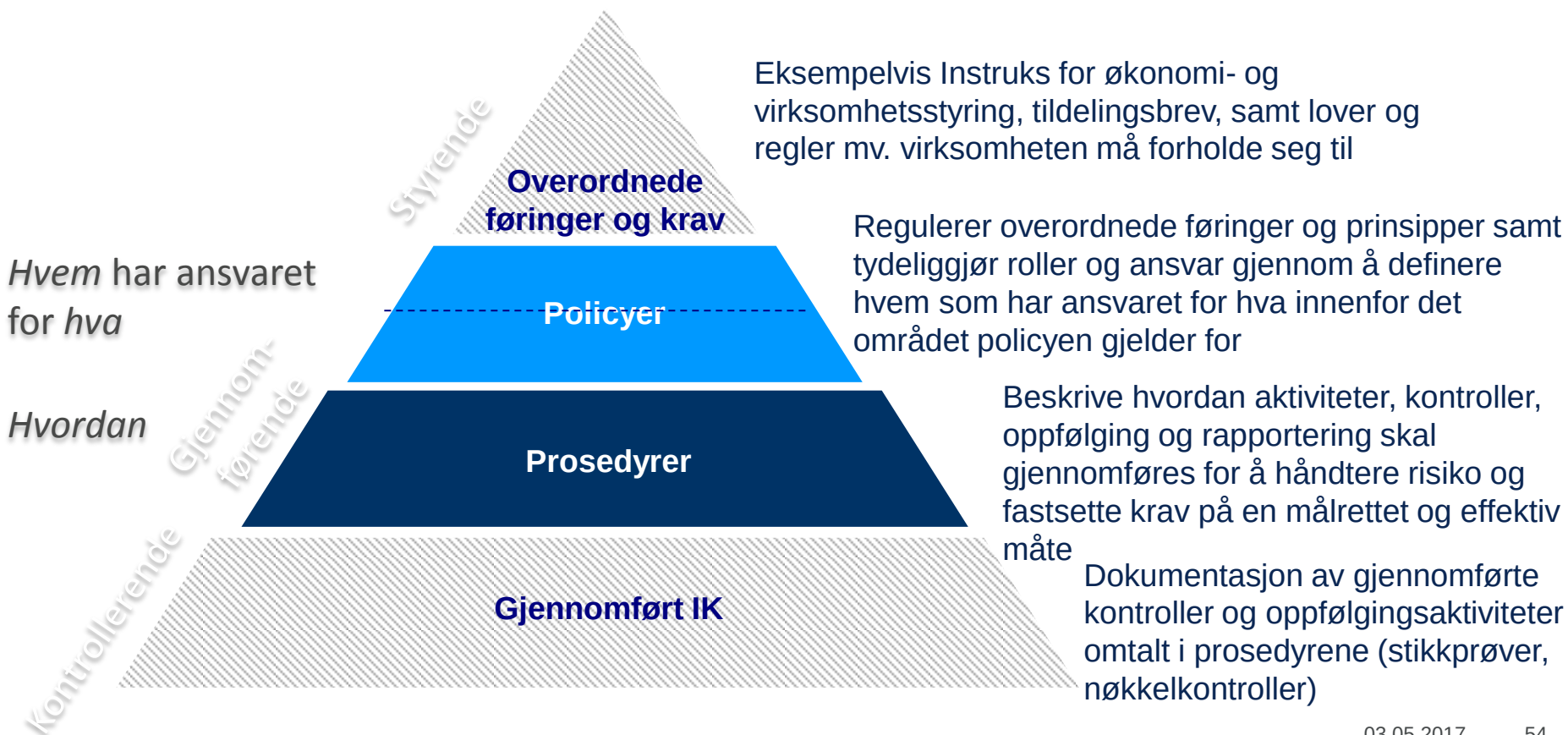
- Policy/Retningslinjer/Instruks for;
 - Styring og kontroll?
 - Risikostyring og *internkontroll*?
 - Internkontroll?
- Overordnende prinsipper/føringer som gjelder for hele virksomheten, alle ansatte (virksomhetsovergripende og for områder/funksjoner)
- Beskriver overordnede føringer og prinsipper for arbeidet med internkontrollen hos oss
 - Hvem har ansvar for hva knyttet til internkontroll, hvordan har vi organisert oss i forhold til arbeidet med IK, mv

Internkontrollsystem: Den enkelte virksomhets internkontroll satt i system.



Dokumentasjon av etablert og gjennomført internkontroll - dokumenthierarki

Virksomhetens internkontrollsystem er dokumentert og beskrevet, eksempelvis i policyer og prosedyrer;



Eksempel - DFØs dokumenter

	Statiske	Dynamiske
Eksterne / ramme betingelser	• lovverk • reglementer • instruks til DFØs direktør • felles-statlige “forordninger” og føringer	• Prop.1s • tildelingsbrev • ev. supplerende tildelingsbrev
Interne	• DFØs mål og strategi • organisasjon • delstrategier og satsningsområder • økonomiinstruks • rammeverk, modeller og retningslinjer (ORIGO) • ledelsesprinsipper • rollebeskrivelser	• disponeringsskriv inkl budsjett • avdelingenes virksomhetsplaner og avdelingsdirektørens virksomhetsavtale (VA) • fire-årig investeringsplan • aktivitetslister

Eksempel – DFØs kvalitetssystem ORIGO - Prosessverktøy



Eksempel – Lånekassens kommode

Rammebetingelser fra overordnede myndigheter

Ledelse, styring og planer

Prosedyrer, rutiner og skjema

Saksbehandling

IKT

HR og
internservice

Dokument-
håndtering/
360

Regnskap

Kommunikasjon

Anskaffelser

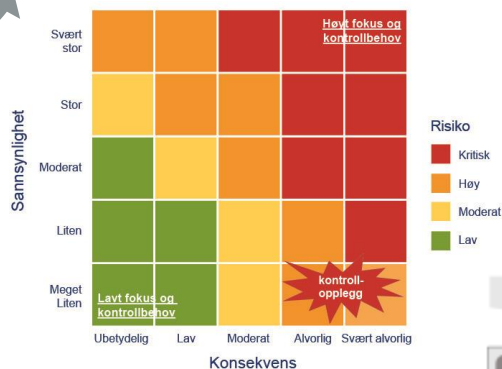
Sikkerhet og
beredskap

Resultater og evalueringer

Hvor/på hvilke områder bør vi ha styrende dokumenter – dokumentere etablert IK?

Mål og krav

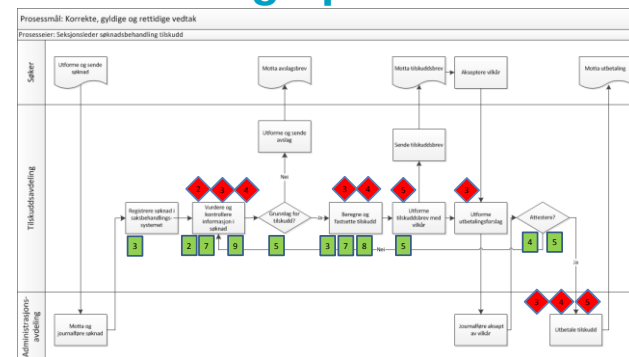
Risikovurdering på virksomhetsnivå



Identifisering av vesentlige prosesser



Kartlegging og risikovurdering av vesentlige prosesser



Hvor bør vi ha styrende dokumenter? Forts.

Eksempel: Områder for policyer

Hva sier risikovurderingene våre?

Virksomhet												
	Risikoens alvorlighetsgrad	Saksbehandling	Plan og budsjett	Regnskap	Anskaffelser	IT drift	Økonomi	HR	Rådgivning	Juridisk	Kolonne2	Kolonne1
Policy - Status		Utformet	Utformet	Utformet	Implementert	Implementert	Implementert	Utformet	Mangler	Utformet	Mangler	
Risiko 1	L			X								
Risiko 2	H		X		X							
Risiko 3	M		X									
Risiko 4	M				X							
Risiko 5	M										X	
Risiko 6	H					X			X	X	X	
Risiko 7	M										X	
Risiko 8	M					X						
Risiko 9	M						X	X				
Risiko 10	H								X	X		
Risiko 11	H							X	X			
Risiko 12	H						X?					

Suksesskriterier for etterlevelse – diskusjon

- **Enhetlig**

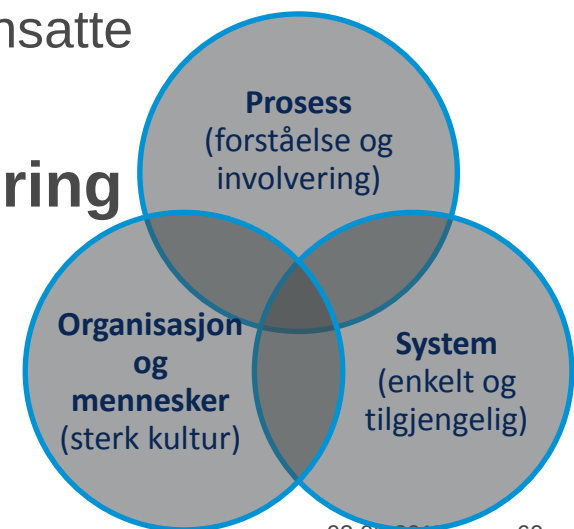
- Like ting bør om mulig gjøres likt – benytt maler!
- Sikrer kvalitet, effektivitet og forutsigbarhet i utforming av nye
- Bidrar til gjennkjennlighet og øker sannsynligheten for etterlevelse

- **Tilgjengelig og ajourholdt**

- Enkelt å finne frem siste versjoner for ansatte
- Bidrar til at de blir levende og etterlevd

- **Prosess for utarbeidelse/implementering**

- Forståelse for Hva og Hvorfor
- Top-down og bottom-up
- Bidrar til forståelse, aksept, forankring



***«Fortell meg og jeg glemmer,
vis meg og jeg husker,
involver meg og jeg forstår.»***

Kinesisk ordspråk

Kjennetegn på gode policyer

1. De er relativt korte, overordnede og prinsippbaserte.
2. De er utformet etter en fast mal (ref. forslag ovenfor) og inngår i en nummerserie. De har en felles heading hvor det minst fremgår hvem som er eier av policyen, hvem som har godkjent policyen, versjonsnummer, sist oppdatert og hvilken dato policyen trådte i kraft.
3. De er formelt godkjent av virksomhetsledelsen (helst virksomhetens øverste leder), og dette fremgår av selve dokumentet.
4. De adresserer mål, krav og de viktigste risikoene innenfor det området de gjelder for.
5. De angir tydelig myndighet, roller og ansvar og beskriver hva som skal være på plass og hvem som har ansvaret for hver enkelt "hva", samt ansvarsforholdet mellom virksomhetslederen og øvrig ledelse, eventuelt styre.
6. De definerer tydelig eierskap og ansvar for utforming og implementering av policyen
7. De er gjort kjent og er lett tilgjengelige for brukerne (intranett, møter, mv.)
8. De er gjenstand for versjonshåndtering og er lagret på et ikke-redigerbart format, f.eks. pdf.

Kjennetegn på gode prosedyrer

1. De er utformet etter en fast mal (ref. forslag ovenfor) og inngår i en nummerserie. De har en felles heading hvor det minst fremgår hvem som er eier av prosedyren, hvem som har godkjent prosedyren, versjonsnummer, sist oppdatert og hvilken dato prosedyren trådte i kraft.
2. De har koplinger til eventuelle tilhørende styrende dokumenter. Eksempelvis vil en prosedyre for inngående fakturahåndtering ha en nummerserie som peker tilbake til policy for økonomiforvaltning.
3. De er formelt godkjent av leder for området prosedyren omfatter eller av prosesseier ol., og dette fremgår av dokumentet.
4. De adresserer mål, krav og de viktigste risikoene og kontrollene innenfor den aktuelle prosessen.
5. De angir tydelig hvordan aktiviteter skal gjennomføres (herunder kontroller) og gjerne beskrivelse av bakgrunn/forklaring av hvorfor aktiviteten skal gjennomføres.
6. Eierskap og ansvar for utforming og implementering av prosedyren er tydelig definert.
7. De er gjort kjent og er lett tilgjengelige for brukerne (intranett, møter, mv.)
8. De er gjenstand for versjonshåndtering og er lagret på et ikke-redigerbart format, f.eks. pdf.

Innhold i policyer og prosedyrer

Policy

1. Formål
2. Gyldig for
3. Definisjoner
4. Overordnede føringer og prinsipper
5. Roller og ansvar.
6. Eierskap og implementering av policy

Prosess

1. Formål
2. Gyldig for
3. Definisjoner
4. Kopling til overordnede føringer og prinsipper
5. Gjennomføring av prosedyren (prosesskart med prosess-steg)
6. Eierskap og implementering av policy

Verktøy – Veiledning dokumentasjon av etablert internkontroll

- Veiledning, maler og eksempler:
 - **dokumentasjon av etablert internkontroll -> dokumenthierarki**
Hva, Hvorfor, Hvor og Hvordan
- **policy for internkontroll**
Hva, Hvorfor, og Hvordan



Avslutning DAG 1

Samarbeidsforum internkontroll virksomheter

1. samling: Planlegging

Dag 2, 20. april 2016

Samarbeidsforum internkontroll virksomheter

1. samling: Planlegging

Dag 2, 20. april 2016

Nødutganger og prosedyre i tilfelle evakuering

- Nødutganger – legg merke til disse
- **Kursleder** viser veien ut ved evakuering
- Ingen bruker heis ved evakuering
- Samleplass er «Spikersuppa»
- Hold kontakt med **kursleder** til situasjonen er avklart og ny beskjed blir gitt



Snurr film

<https://www.youtube.com/watch?v=woifcCSqOGs>



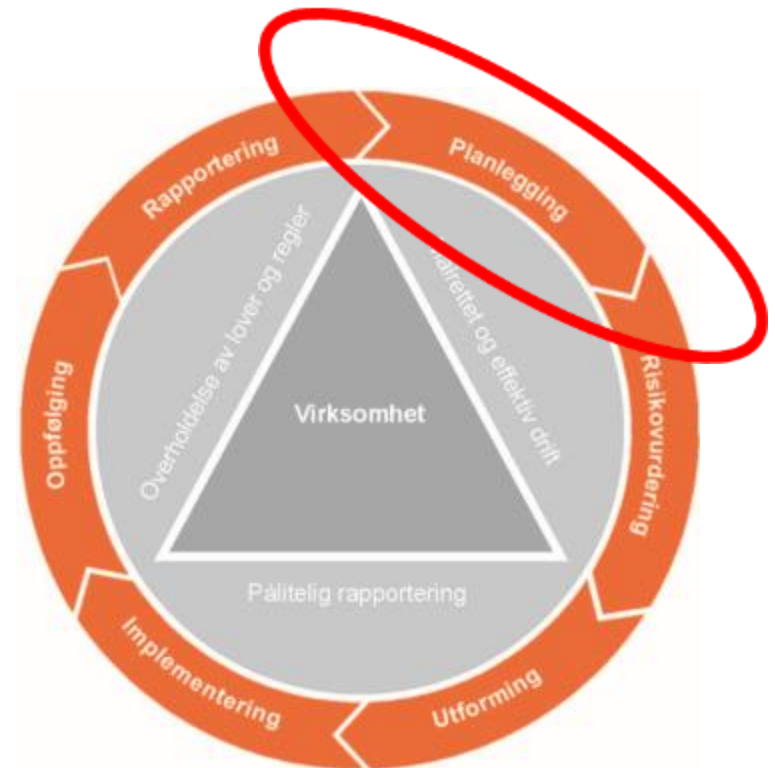


Mål for steget Planlegging

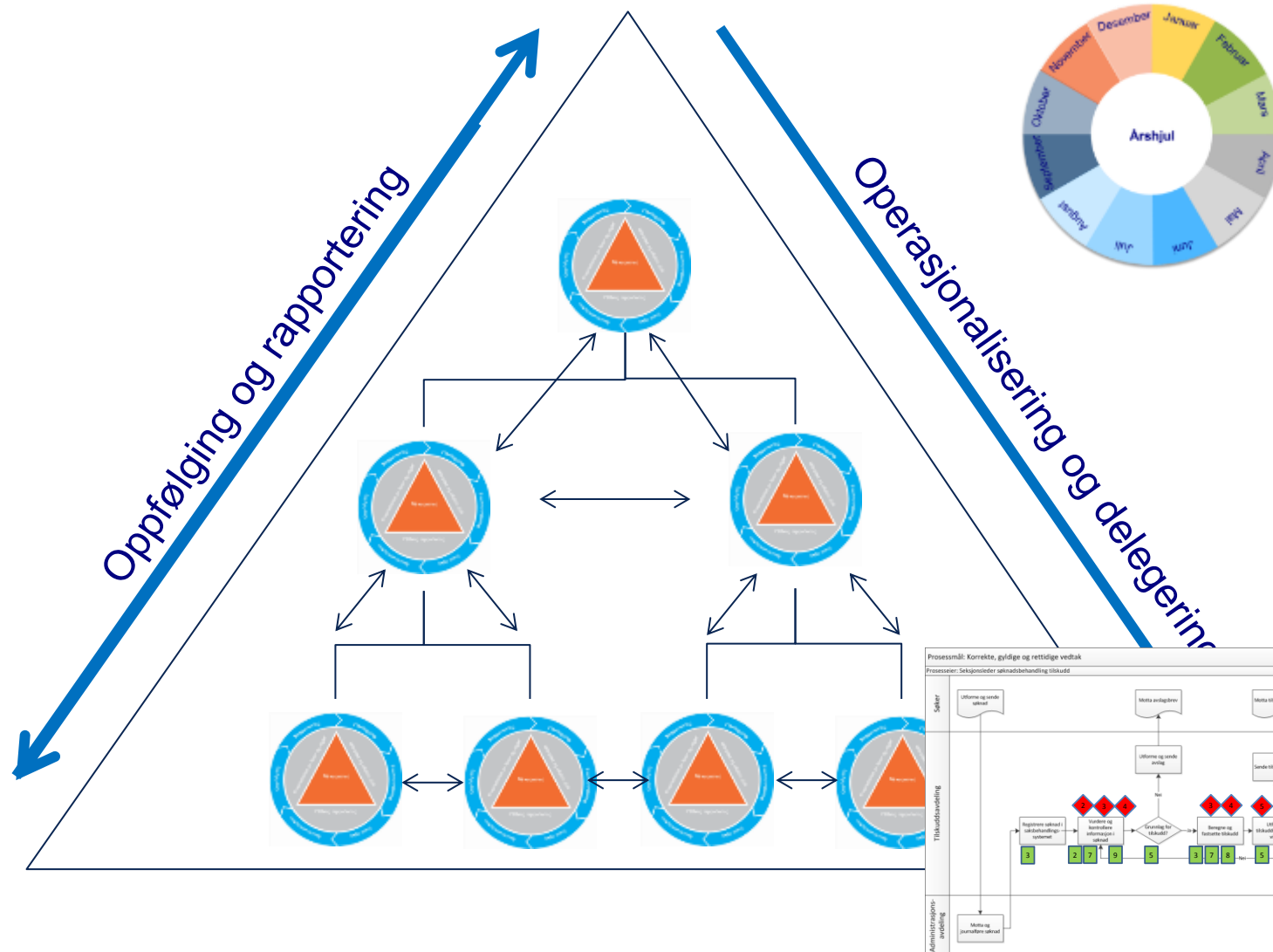
- **Mål 1: Deltagerne forstår hvordan man kan**
 - Vurdere status for internkontroll
 - Definere ambisjon for arbeidet med internkontroll
- **Mål 2: Deltagerne forstår hvordan rammer og ressurser for internkontroll-arbeidet kan fastsettes**
 - Dokumentere og integrere i virksomhetsplanen el.
 - Utarbeide årshjul for internkontroll (eks. fastsatt tidspunkt for planlegging/risikovurderinger, oppfølging og rapportering)

Internkontrollprosessen

- En kontinuerlig prosess i seks steg for etablering, forbedring og oppfølging av internkontroll.
- Et kontinuerlig forbedringsperspektiv!
- Systematisk gjennomføring av stegene bidrar til å oppfylle de tre internkontrollmålsettingene og kontinuerlig forbedring av virksomheten.



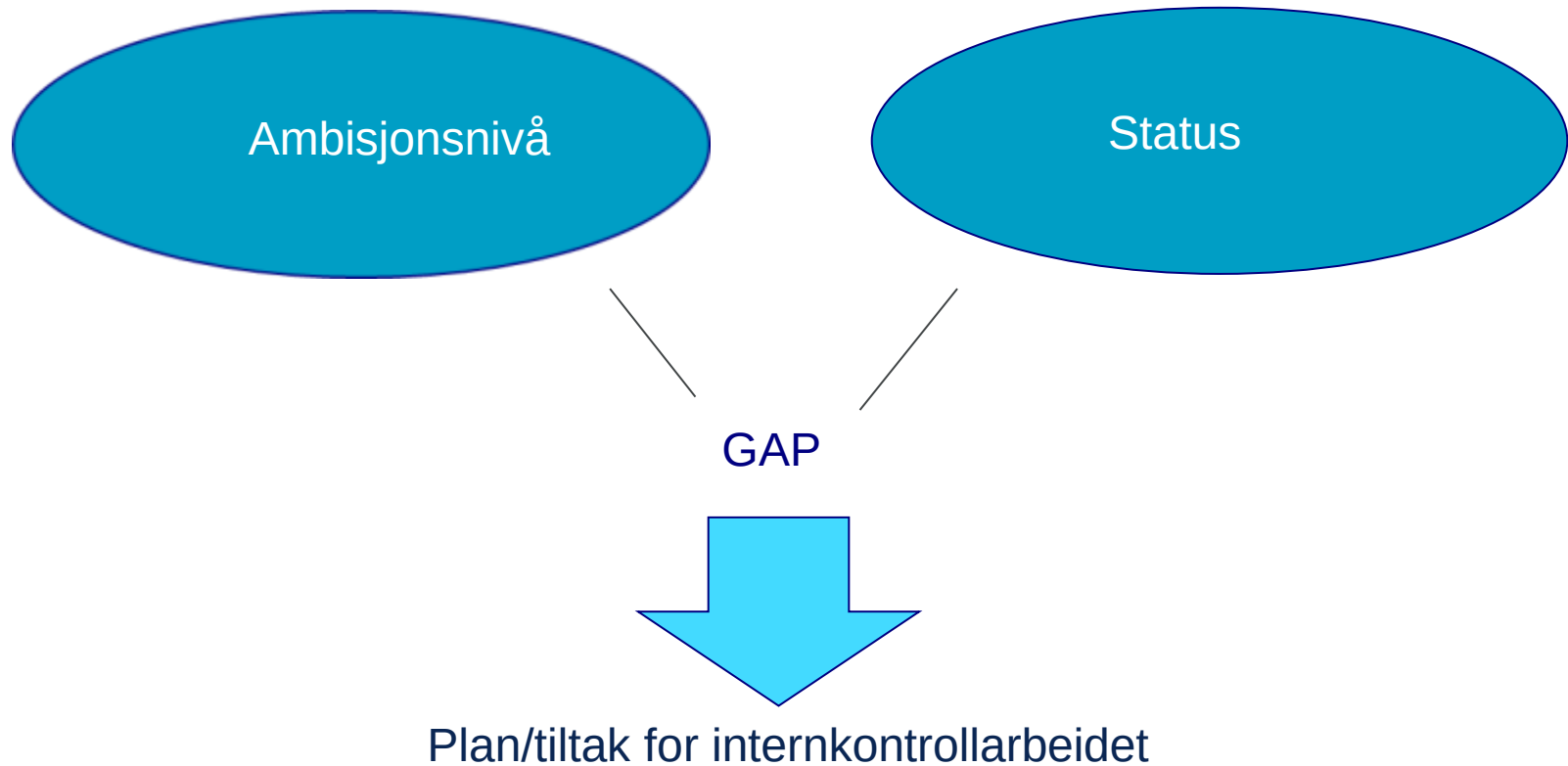
Internkontroll på ulike nivå i virksomheten



Planlegging

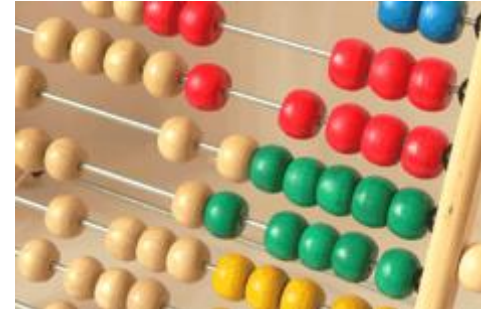
- **Overordnet status og ambisjon**
 - Presentasjon kjennetegn god internkontroll
 - Demonstrasjon av verktøy
 - Diskusjon
- **Rammer og ressurser for internkontroll-arbeidet**
 - Plan og forankring
 - Årshjul – internkontrollprosessen
 - Ressurser og organisering

Tette gapet mellom ambisjon og status



Status på internkontrollen

Hva er overordnet status?
(Hvor er vi?)



Benytt ulike kilder for å få opp et bilde av statusen

- Kjenn din virksomhet! (styrker og svakheter)
- Egenevaluering/modenhetsvurderinger
- Tidligere års risikovurderinger
- Gjennomførte evalueringer
- Merknader fra tilsyn og fra Riksrevisjonen
- Informasjon fra avvikssystem ol.

Ambisjonsnivå for internkontrollen

Hva er ambisjonen? (*Hvor skal vi?*)

- Ledelsen må definere ambisjonsnivå for internkontrollen
 - Tilpasset risiko, vesentlighet og egenart
- Dette innebærer å ta stilling til
 - Risikotoleranse
 - Hva kan vi tåle av feil og uønskede hendelser?
 - Kvalitet
 - Hva er standarden?



Målet er ikke å være feilfri!
Balanse mellom ressurser benyttet på verdiskapning og kontroll

Definer risikotoleranse og kvalitetsstandarder

Finn riktig balanse for at IK skal gi merverdi!

Verdiskapning/
måloppnåelse

Ikke mulig og
ønskelig å være
feilfri på alle
områder!

Effektiv internkontroll

Styrer risiko for å skape verdier
og nå målene.

Under-
kontrollerer

Over-
kontrollerer

Stor risikovilje
Bremsene av – ute av kontroll

Risikoaversjon
Bremsene på – kommer ingen vei

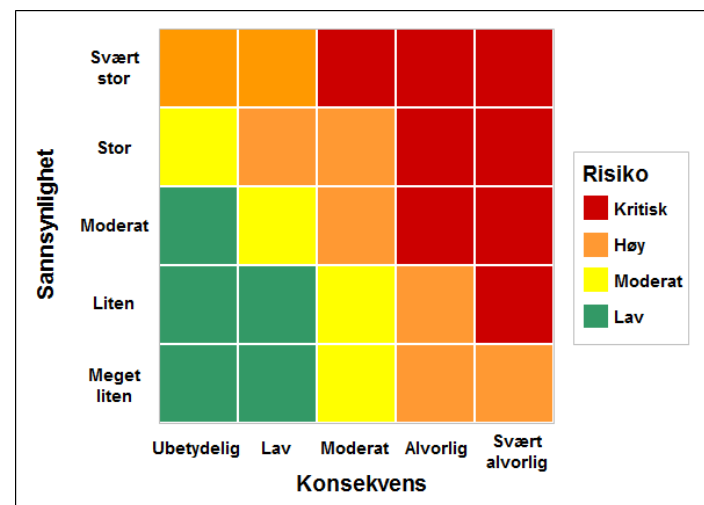
Kostn.
Intern-
kontroll



Risikotoleranse

Risikotoleranse – hva er akseptert nivå på risiko?

- Sier noe om den relative viktigheten av mål
 - Resultatkrav eller resultatmål kan være et uttrykk for risikotoleranse
 - Sier noe om ambisjonsnivå
 - Bør fastsettes for de viktigste målene
-
- Utenfor toleransegrensen: **behov for tiltak**

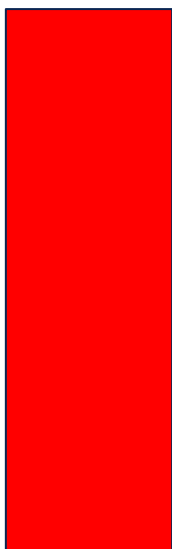


Risikotoleranse er akseptert nivå på risiko for ikke å nå den enkelte målsetting

Noen eksempler

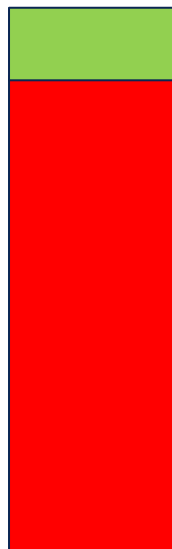
Mål 1

Korrupsjon
forekommer
ikke



Mål 2

95 % korrekt
saks-
behandling



Mål 3

4 (av 5) i snitt -
tilfredshet kurs



Risikotoleranse DFØ - eksempler

Tildelingsbrev fra FIN til DFØ

- *Andel lønn utbetalt innen frist skal være 100 %*
- *Andel feil i utbetaling av lønn skal være 0 %*
- *Andel korrekt avstemt regnskap skal være 100%*
- *Andel innrapporteringer til statsregnskapet innen frist skal være 100 %*
- *Statlige virksomheters tilfredshet med DFØs veiledere, analyser, rådgivning og ulike kompetansetiltak er minst på samme nivå som tidligere*



Uttrykk for risikotolleranser

- I UH- sektoren?
- I forskningsrådet?
- Hos Jernbaneverket?
- I helseforetak?



PAUSE

Hva er behovet for forbedringer?

Rammer og ressurser

Avklare behovet for forbedringer
(Hva må vi gjøre for å fylle gapet?)

- Hvor mye ressurser skal benyttes på ulike områder eller tiltak?
- Plan for internkontrollarbeidet
 - Hvem har ansvar for hva når?



Plan for internkontroll bør integreres i øvrige planer

- Plan;
 - Inn i virksomhetsplanen?
 - Inn i seksjon- og avdelingsplaner?
 - Egen handlingsplan som følges opp i etablerte fora (tavlemøter, seksjonsmøter, avdelingsmøter etc.)
- Ressurser;
 - Hvor mye og hvilke ressurser har vi?
- Prosess
 - Når skal ulike aktiviteter skje
- Organisering av arbeidet?
 - Roller, ansvar og myndighet
 - Prosjekt eller linje

Organisering med en fagansvarlig internkontroll

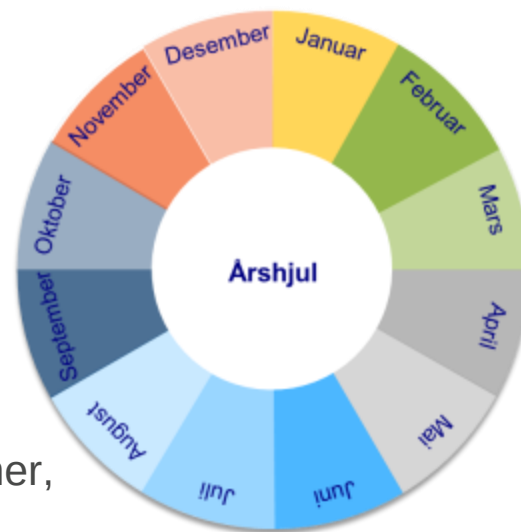
Eksempler på oppgaver som kan legges til en funksjon/rolle med fagansvar for internkontroll er å:

- sørge for **struktur og helhet** i internkontrollarbeidet,
- bistå ledelsen i **gjennomføring, kvalitetssikring og oppfølging** av arbeidet med etablering og forbedring av internkontrollsystemet
- bistå ledelsen i gjennomføringen av **risikovurderinger**
- være en **støttespiller** i arbeidet med operasjonalisering av internkontrollen, sørge for **opplæring av ledere og ansatte**
- bidra til å bygge opp under en **kultur for internkontroll** – «slik gjør vi det hos OSS»
- bistå ledelsen i **oppfølgingen av at etablert internkontroll** etterleves og gir ønsket effekt, eksempelvis gjennom stikkprøvekontroller, evalueringer mv.

Ledelsen har fortsatt det overordnede ansvaret for internkontrollen og internkontrollen skal utføres i linjen!

Årshjul for kontinuerlig forbedring -litt bedre år for år

- Årshjulet kan bla. inneholde informasjon om tidspunkt for følgende aktiviteter:
 - Planlegging
 - Risikovurderinger
 - Oppfølging
 - Kvalitetskontroller
 - Oppfølging av effekt og kontroll av etterlevelse / nøkkelkontroller
 - Oppfølging av planer (handlingsplaner, tiltaksplaner, virksomhetsplaner mv.)
 - Lederrapportering på internkontroll (egenevaluering)
 - Syklus for oppdatering av styrende dokumenter



Eksempel - Illustrasjon av årshjul i DFØ

Desember:

- Disponeringsskriv, vedtak om budsjett og virksomhetsavtale
- Vedtak om eventuell endring i avdelingenes mål

November-desember:

- Tildelingsbrev

November:

- Innspill om store satsninger til budsjettet to år frem

Oktober –november:

- Budsjettdialog og styringsmøter

August –oktober:

- Plan- og budsjettarbeid i avdelingene
- Forslag til virksomhetsavtale mellom avd. direktør og direktør mm.
- Avdelingsvise risikovurderinger
- Status internkontroll



Januar-februar:

- Rapport og analyse av årets som gikk
- Bekreftelse av internkontroll
- Arbeidsplan for internkontroll
- Status internkontroll

Mars- juni

- Strategiske aktiviteter og utvikling vurderes

Mars- april

- Oppdatering av avdelingsvise risikovurderinger
- Overordnet risikovurdering (strategisk og operasjonell risiko)

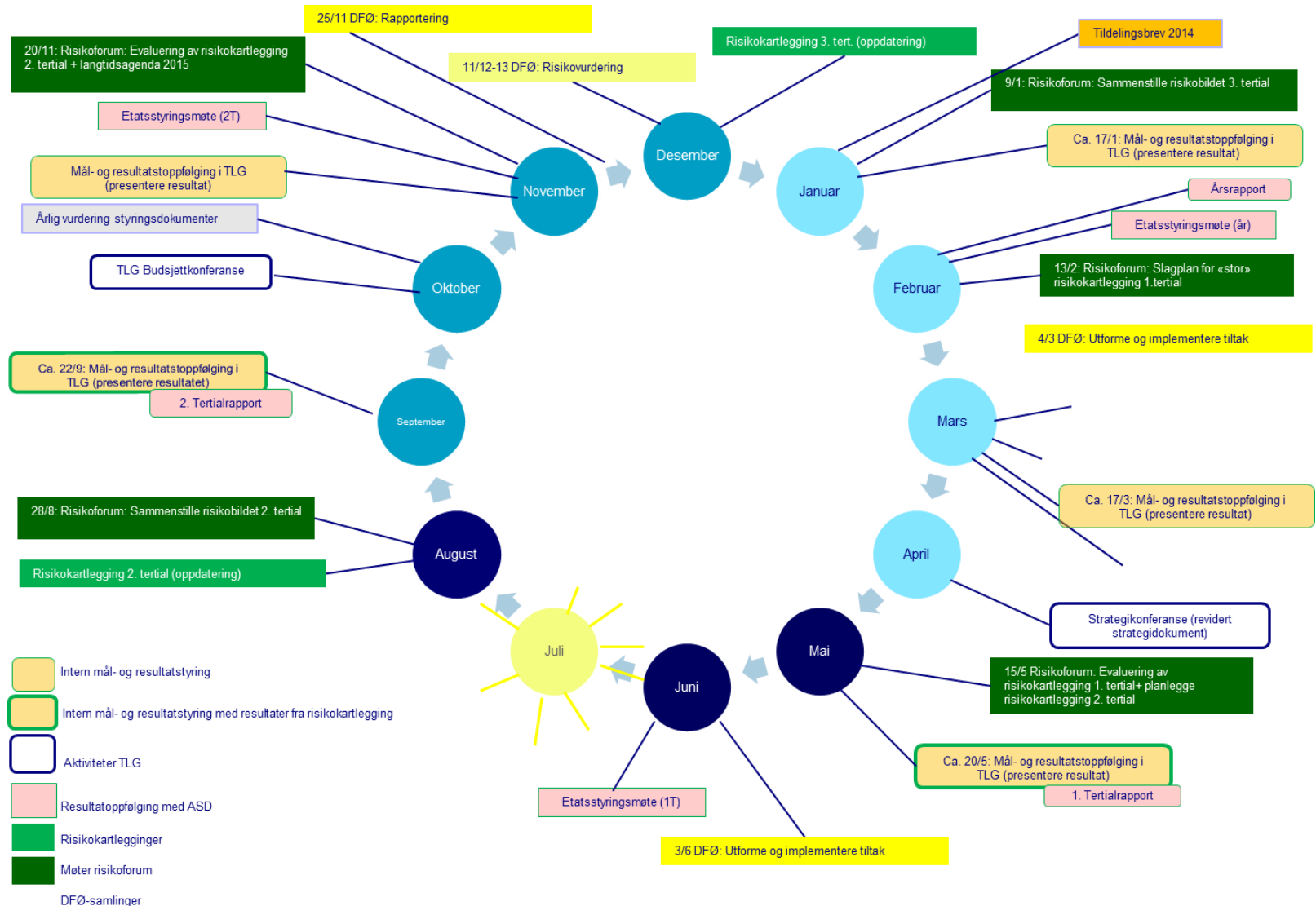
April

- Ledelsen prioriterer ideer for videre utredning

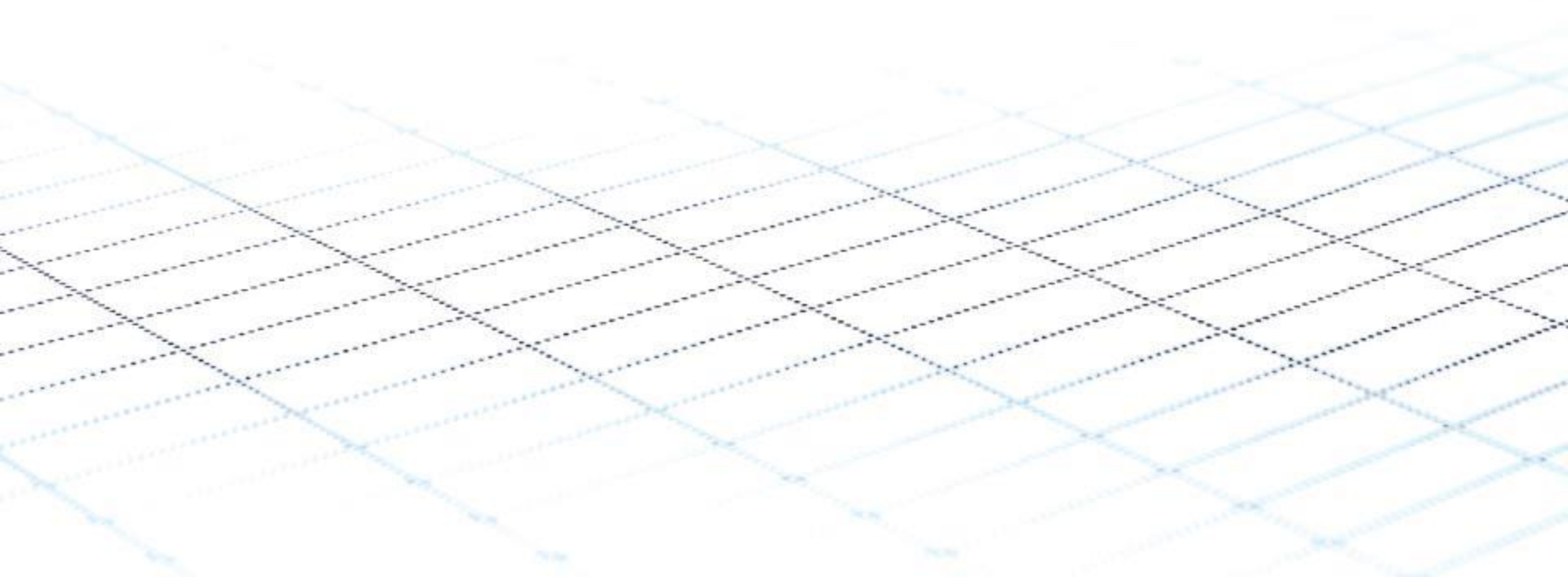
Juni

- Ledelsen beslutter strategiske aktiviteter for påfølgende år og større utviklingsprosjekter (bruk av utviklingspott og senere års tildelingsbrev)

Eksempel SPK - Årshjul for risikostyring er integrert med øvrig virksomhetsstyring



PAUSE?



Egenevaluering av internkontrollen

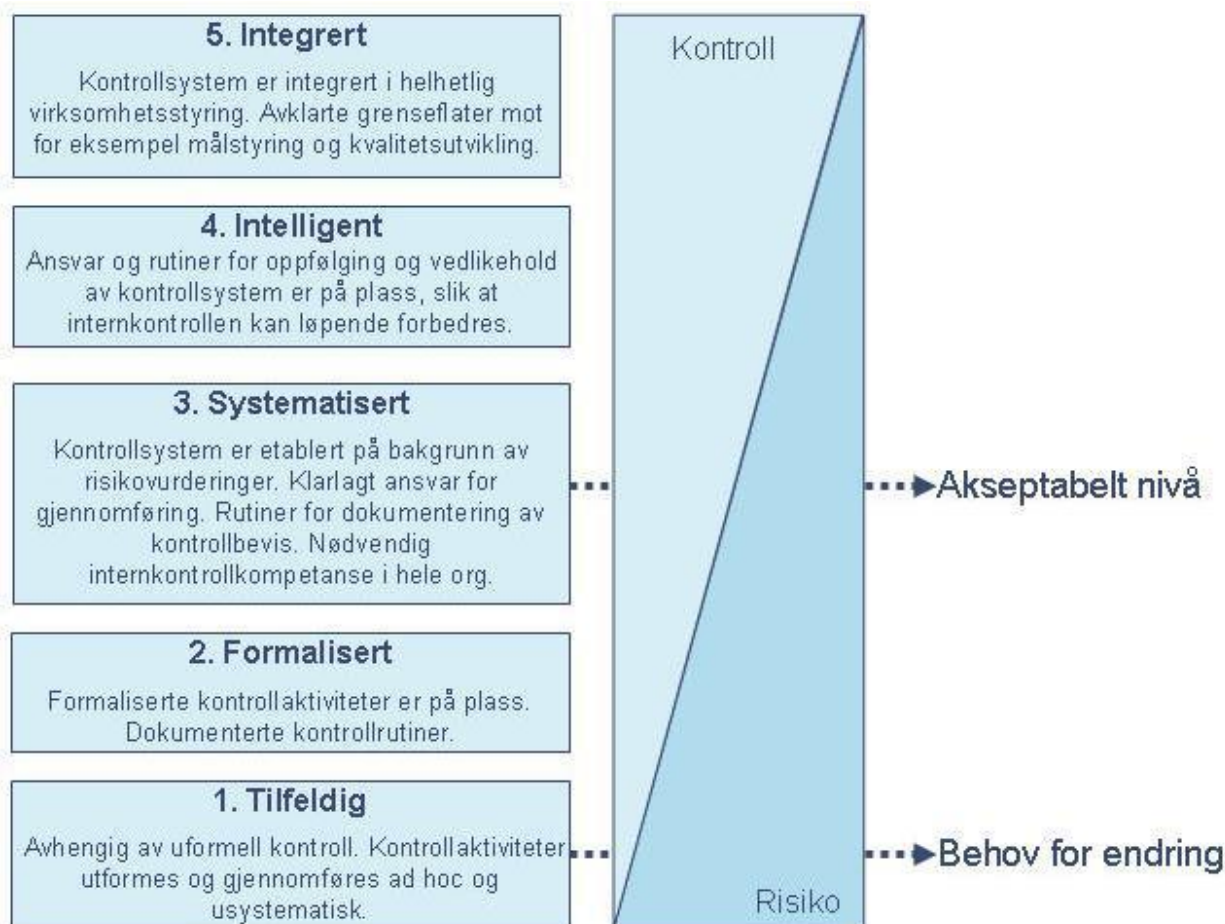
Et verktøy for å få opp et bilde av status og ambisjon



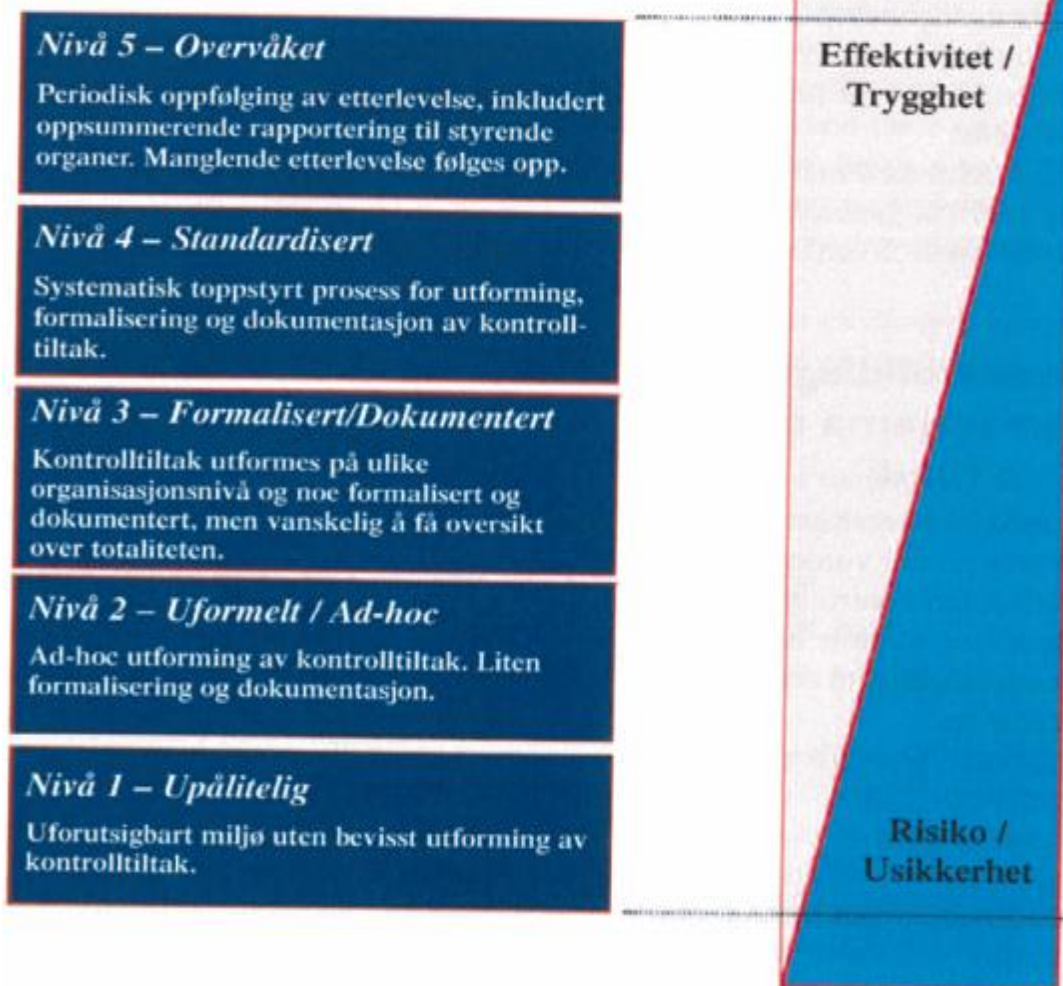
Formål med egenevaluering

- Bevisstgjøring
 - Hva er god internkontroll?
 - Hva er status hos oss? Felles diskusjon og oppfatning viktig!
- Informasjons- og kommunikasjonsgrunnlag (internt og eksternt)
 - Felles «plattform/mål» for videre arbeid
- Grunnlag for prioritering
 - Hva bør prioriteres først?
 - Dokumentasjon av vurderinger og tingenes tilstand
- Vurdere effekt av tiltak og utvikling over tid
 - Blir vi bedre?
 - Måling av effekt av arbeid med internkontroll - merverdi?

Verktøy for planlegging – modenhetsskala eksempel I



Verktøy for planlegging – modenhetsskala eksempel II



Kilde: Modenhetsnivåer for risikostyring og internkontroll fra SIRK nr. 1, 2011
De menneskelige faktorene

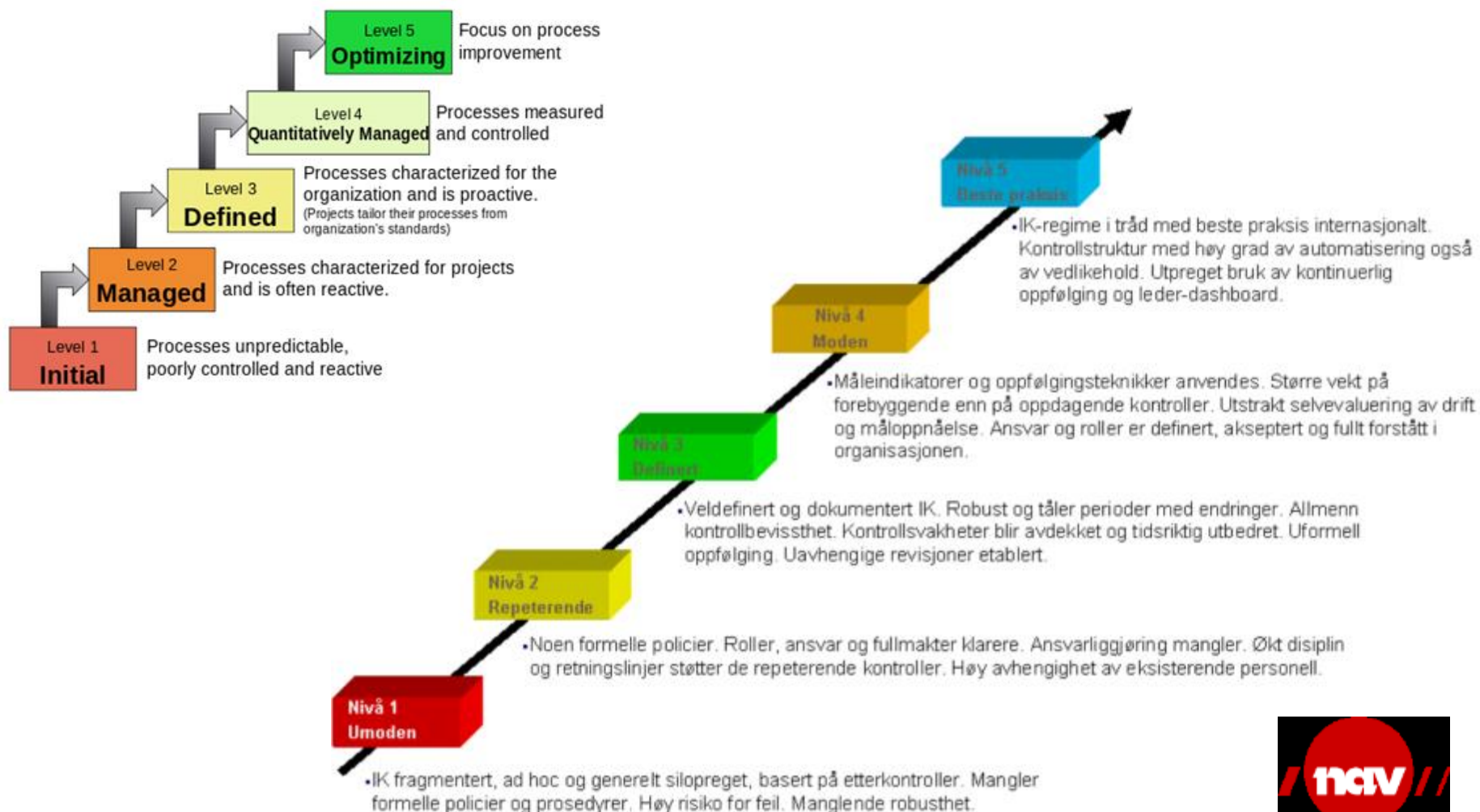
Verktøy planlegging – modenhetskalaer eksempel II

	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Nivå 5
Modenhetsnivå på internkontroll	Uformelle og tilfeldige kontroller gjennomføres ad-hoc og usystematisk	Det er etablert og dokumentert kontrollaktiviteter og kontrollrutiner - spredt	Det er etablert et internkontrollsystem som er basert på risikovurderinger Det er etablert og dokumentert rutiner for ansvar, gjennomføring, og dokumentering av gjennomført internkontroll	Internkontrollsystemet er gjenstand for løpende vurdering og oppfølging for å sikre kontinuerlig forbedring Det er etablert og dokumentert tydelige rutiner og ansvar for gjennomføring, oppfølging, vedlikehold og forbedring av internkontrollen	Internkontrollsystemet er integrert i virksomhetsstyringen, herunder risikostyring / mål- og resultatstyring
	Behov for forbedring	Behov for forbedring	Akseptabelt nivå	Videregående nivå	Ledende/beste praksis

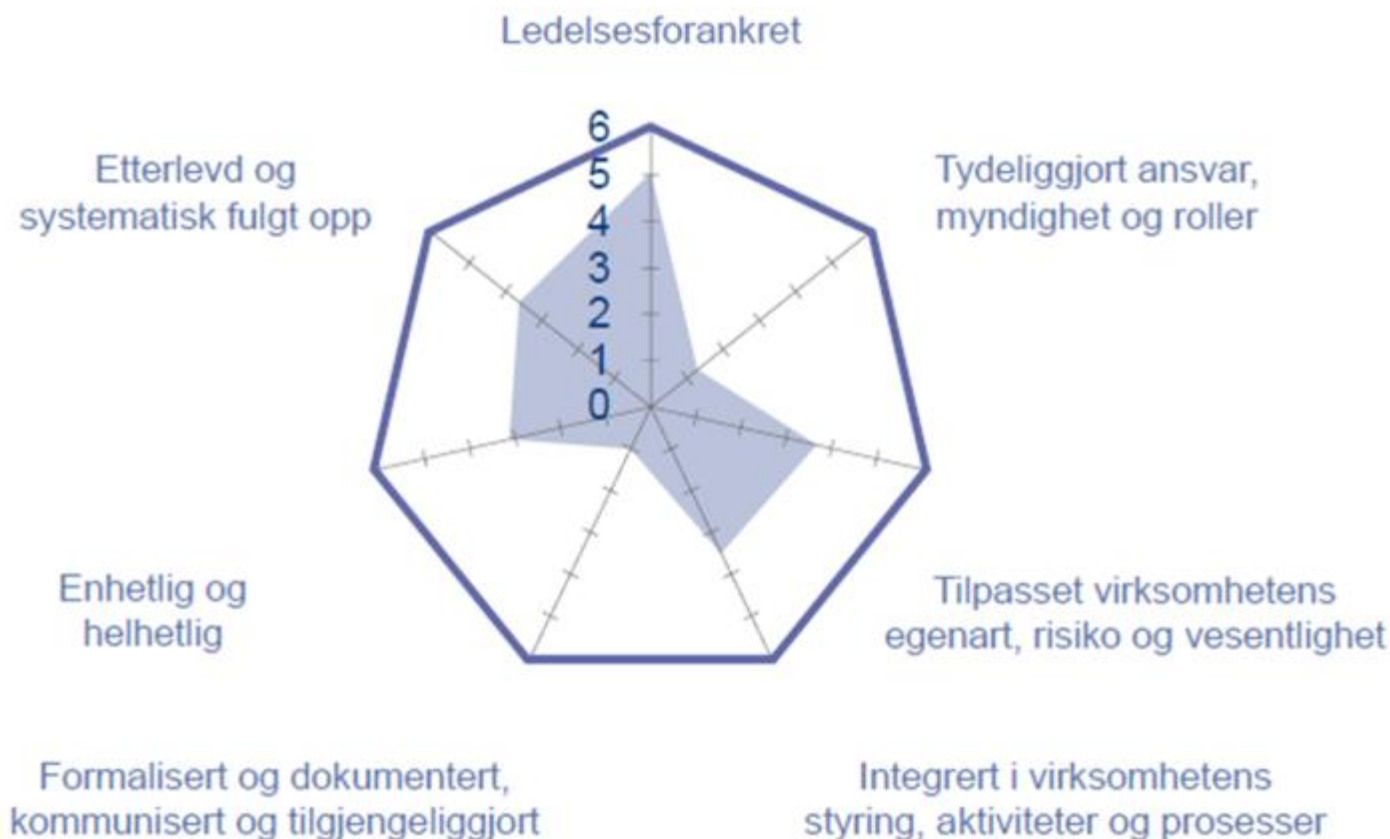
Ledende	Tilfredsstillende	Bør forbedres	Må forbedres	Ikke tilfredsstillende	Ikke vurdert
Etablerte styrings- og kontrollsystemer vurderes som ledende/ i samsvar med "beste praksis (COSO)". God oppfølging og etterlevelse.	Etablert styrings- og kontrollsystemer vurderes som tilfredsstillende, både i forhold til rammeverk, etterlevelse og oppfølging	Etablerte styrings- og kontrollsystemer bør forbedres på enkelte områder. Enkelte svakheter knyttet til etablert rammeverk, ledelsesoppfølging, og/eller etterlevelse	Styrings- og kontrollsystemer må forbedres på vesentlige områder.	Det er ikke etablert tilfredsstillende styrings- og kontrollsystemer. Vesentlige svakheter i etablering og/eller gjennomføringen av styrings- og kontrollsystemene	Ikke etablert styrings- og kontrollsystemer. Tema er ikke vurdert

Verktøy for planlegging – eksempel IV

Characteristics of the Maturity levels



Verktøy planlegging eksempel V - demonstrasjon av Egenevaluering av internkontrollen



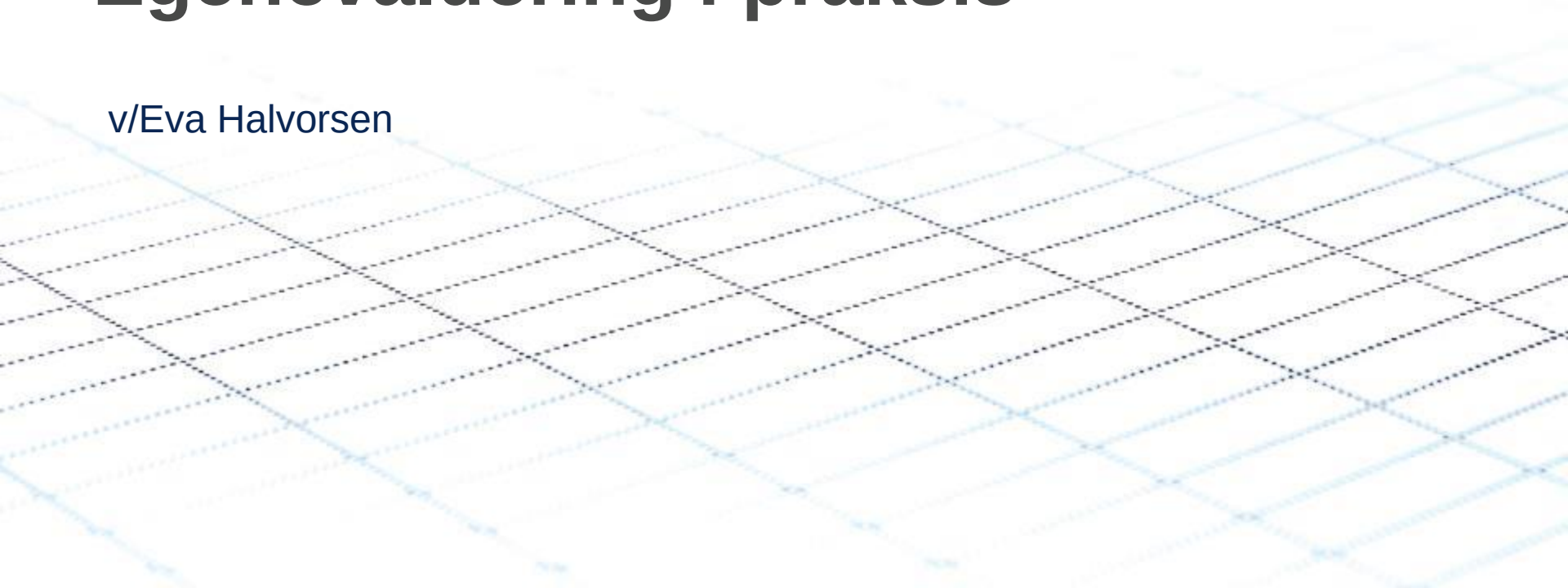
Ambisjonsnivå for internkontrollen

7 kjennetegn på god internkontroll:

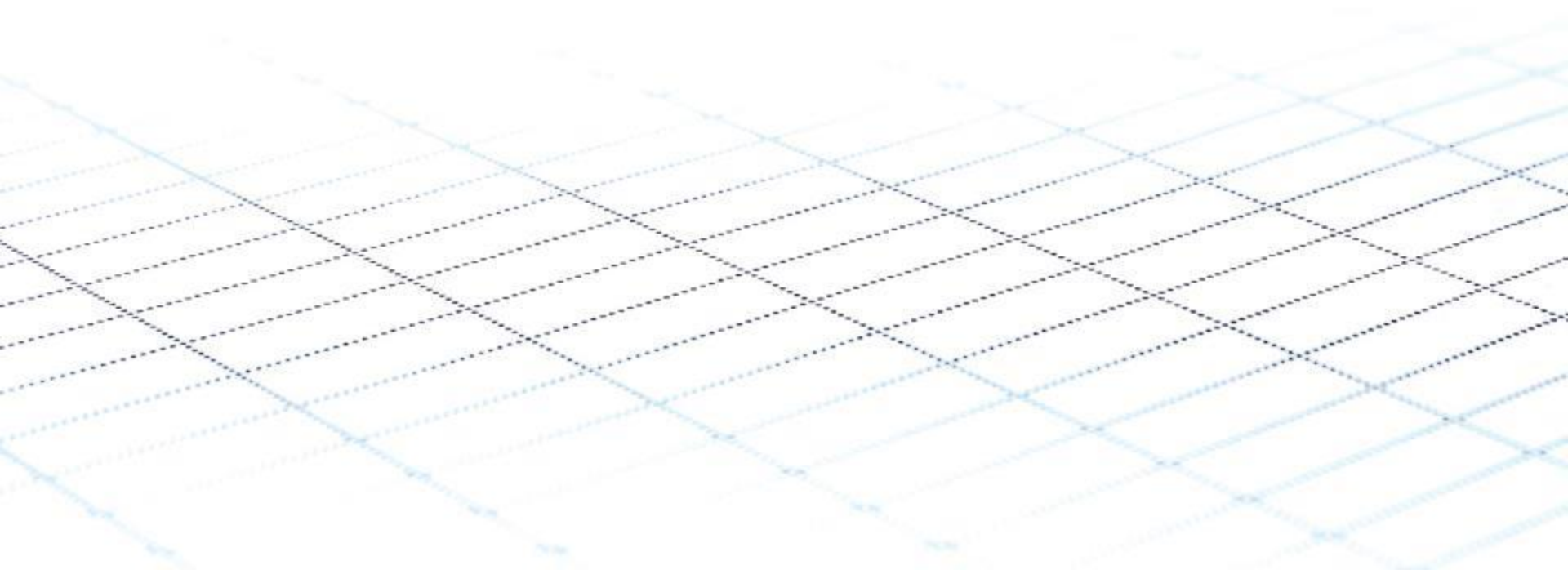
1. Ledelsesforankret
2. Tilpasset egenart, risiko og vesentlighet -> risikobasert skreddersøm
3. Tydeliggjort ansvar, myndighet og roller
4. Integrert i styring og drift -> en del av ikke adskilt fra øvrige prosesser
5. Formalisert og dokumentert, tilgjengeliggjort og kommunisert
6. Etterlevd og systematisk fulgt opp
7. Enhetlig og helhetlig -> gjennomgripende og satt i system

Egenevaluering i praksis

v/Eva Halvorsen



PAUSE

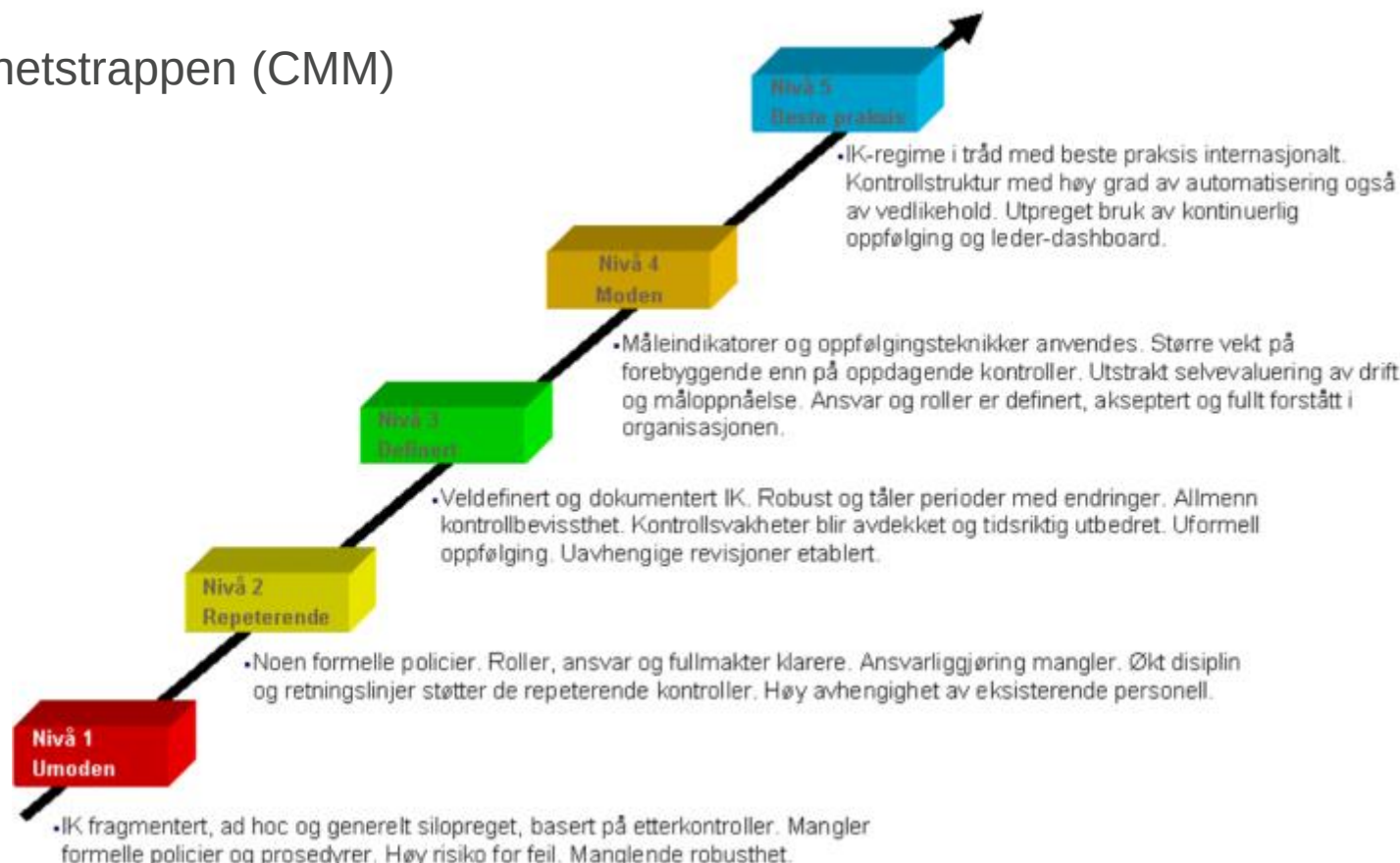


Oppgave

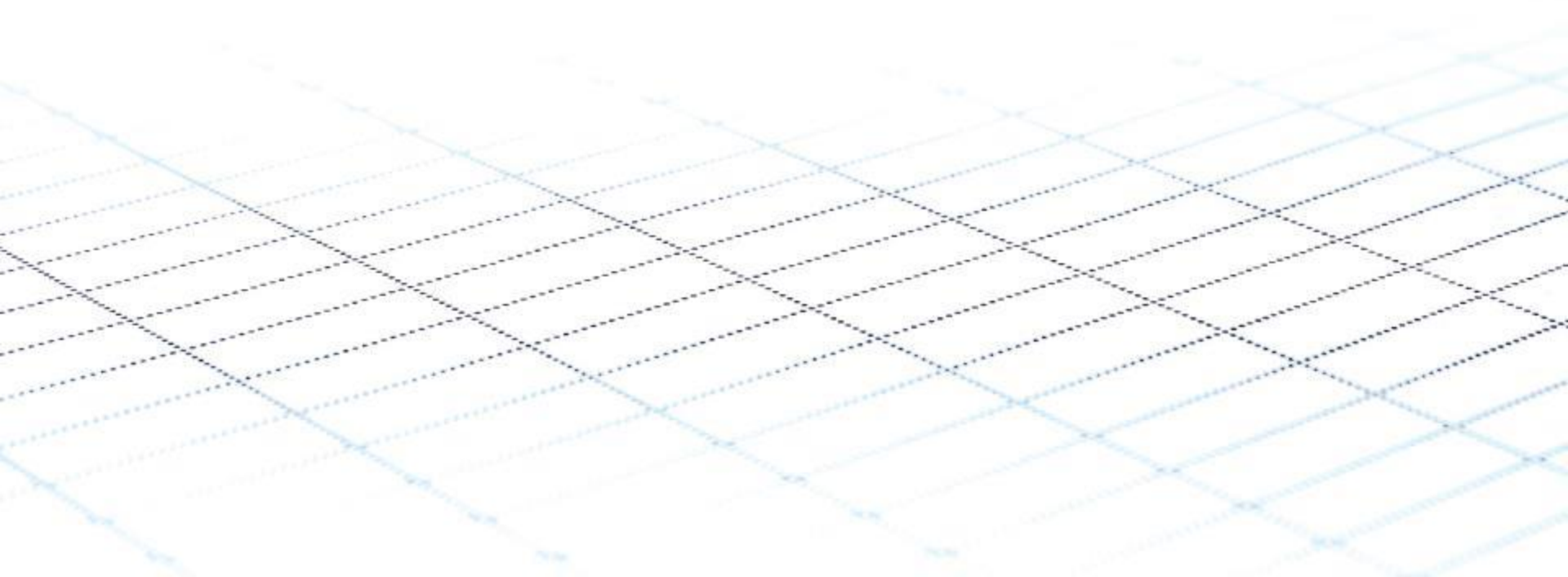
- Hver virksomhet tenker gjennom: hvor er vi i modenhets-trappa? Hvor bør vi være? (25 min)
 - Bli enige om hvor i modenhetstrappen en **er** (hele virksomheten eller for det område man representerer)
 - Bli enige om hvor i modenhetstrappen en **bør være**
 - Plasser **orange** post it for **staus** med navn på virksomhet på modenhetstrappen.
Rosa post it for **ambisjon**
- Oppsummering i plenum (15 min)
 - Resultatet fra den uoffisielle kåringen dagen før presenteres (spenningen er til å ta og føle på...)

Verktøy for planlegging – eksempel

Modenhetsstrappen (CMM)



Presentasjon av skisser/planer for arbeidet med internkontroll i 2016



Presentasjon av plan/skisse for arbeidet i 2016 - workshop

Presentasjon (ca 5 min per virksomhet):

- Hver virksomhet presenterer kort
- Spørsmål – grunnlag for eventuelle oppdateringer i plan/skisse

Formål:

- Blir bedre kjent med de andre virksomhetene og deres utfordringer og planer for 2016
- Innspill til eventuelle oppdateringer i planene
- Få et grunnlag for finne virksomheter å samarbeide med

Plan/skisse for deltagelse i samarbeidsforum 2016



- **Hva er scope – hele virksomheten eller ett område?**
- Hvem blir involvert?
- Hva er status, svakheter, utfordringer?
- Ambisjon for året forankret i ledelsen – mål med deltagelsen?
- **Hva ønsker virksomheten spesifikt å forbedre – gitt status og ambisjon?**
 - Styringsdokumenter/dokumenthierarki
 - Kultur
 - Årshjul
 - Verktøy
 - Risikovurderinger
 - Kartlegge prosesser

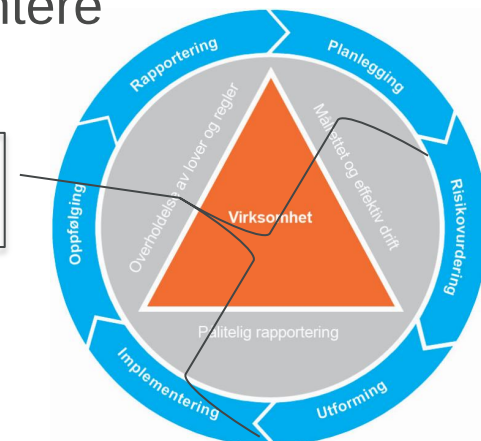
Evaluering 1. samling og veien videre til 2. samling



Tema neste samling: Risikovurderinger, utforming og implementering

- Kort oppsummering fra 1. samling Fundamentet for god internkontroll og steg 1 planlegging – hva har skjedd?
- Etablere et grunnlag for risikovurderinger (mulig hjemmelekse?)
 - Mål og krav
 - Vesentlige prosesser
- Gjennomføre risikovurderinger, utforme og implementere risikoreduserende tiltak
 - Overordnet nivå
 - Lavere nivå

**Risikovurdere, utforme og
implementere risikoreduserende tiltak**





Direktoratet for
økonomistyring

Takk for denne gang!

Lykke til med internkontrollarbeidet!

Neste samling 21. juni