

Globala standarder för internrevision™



The Institute of
Internal Auditors

Publicerad 9 januari 2024

Globala standarder för internrevision och därtill hörande material skyddas av upphovsrättslagen och förvaltas av The Institute of Internal Auditors, Inc (IIA). ©2024 The IIA. Alla rättigheter är förbehållna The IIA.

Ingen del av denna publikation, inbegripet varumärken, grafik eller logotyper, får kopieras, fotokopieras, återskapas, översättas eller reduceras till något fysiskt, elektroniskt medium eller maskinläsbart format, varken helt eller delvis, utan särskilt tillstånd från The IIA:s chefsjurist (Office of the General Counsel), copyright@theiia.org. Distribution för kommersiella ändamål är strängt förbjuden.

Mer information om kopiering, nedladdning och distribution av material finns tillgängligt på IIA:s webbplats www.theiia.org/Copyright.

Innehåll

Om ramverket International Professional Practices Framework (IPPF)®	5
Grundläggande om Globala standarder för internrevision	7
Ordlista	10
Område I: Syftet med internrevision	14
Område II: Etik och yrkesmässighet	15
Princip 1 Påvisa integritet.....	15
Standard 1.1 Ärlighet och yrkesmässigt mod	16
Standard 1.2 Organisationens etiska förväntningar	17
Standard 1.3 Lagenligt och etiskt beteende	18
Princip 2 Upprätthålla objektivitet	19
Standard 2.1 Individuell objektivitet	19
Standard 2.2 Skydda objektivitet.....	21
Standard 2.3 Upplysa om brister i objektivitet	23
Princip 3 Påvisa kompetens	24
Standard 3.1 Kompetens.....	25
Standard 3.2 Fortlöpande yrkesmässig utveckling	27
Princip 4 Utöva lämplig yrkesomsorg.....	28
Standard 4.1 Överensstämmelse med Globala standarder för internrevision	28
Standard 4.2 Lämplig yrkesomsorg	30
Standard 4.3 Professionell skepticism	31
Princip 5 Upprätthålla konfidentialitet.....	32
Standard 5.1 Användning av information	33
Standard 5.2 Skydd av information.....	34
Område III: Att styra och leda internrevisionsfunktionen	36
Princip 6 Befogenhet fastställd av styrelsen	38
Standard 6.1 Internrevisionens mandat	38
Standard 6.2 Instruktion för internrevision	41
Standard 6.3 Stöd till styrelsen och högsta ledningen	43
Princip 7 Oberoende ställning.....	44
Standard 7.1 Organisatoriskt oberoende	45
Standard 7.2 Internrevisionschefens kvalifikationer	49
Princip 8 Tillsyn av styrelsen	50
Standard 8.1 Samverkan med styrelsen	51
Standard 8.2 Resurser	53
Standard 8.3 Kvalitet	54
Standard 8.4 Extern kvalitetsutvärdering	56

Område IV: Att leda och driva internrevisionsfunktionen	60
Princip 9 Planera strategiskt	60
Standard 9.1 Förstå processerna för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll.....	61
Standard 9.2 Internrevisionsstrategi	63
Standard 9.3 Metoder	65
Standard 9.4 Internrevisionsplan	66
Standard 9.5 Samordning och användning av andra leverantörer.....	69
Princip 10 Förvalta resurser	71
Standard 10.1 Förvaltning av ekonomiska resurser	72
Standard 10.2 Förvaltning av personalresurser	73
Standard 10.3 Tekniska resurser	75
Princip 11 Kommunicera effektivt	76
Standard 11.1 Bygga relationer och kommunicera med intressenter	77
Standard 11.2 Effektiv kommunikation.....	78
Standard 11.3 Kommunicera resultat	80
Standard 11.4 Fel och utelämnanden.....	82
Standard 11.5 Kommunicera acceptans av risker	83
Princip 12 Förbättra kvaliteten	84
Standard 12.1 Intern kvalitetsutvärdering	85
Standard 12.2 Prestationsmått	87
Standard 12.3 Övervaka och förbättra utförandet av uppdrag	89
Område V: Att utföra internrevisionstjänster	92
Princip 13 Planera uppdraget effektivt	93
Standard 13.1 Kommunikation kring uppdraget.....	93
Standard 13.2 Riskbedömning.....	95
Standard 13.3 Uppdragets mål och omfattning.....	98
Standard 13.4 Utvärderingskriterier.....	100
Standard 13.5 Resurser för uppdraget	101
Standard 13.6 Arbetsprogram.....	103
Princip 14 Utföra uppdraget	104
Standard 14.1 Inhämta information för analys och utvärdering	104
Standard 14.2 Analyser och eventuella iakttagelser från uppdraget.....	106
Standard 14.3 Utvärdering av iakttagelserna.....	107
Standard 14.4 Rekommendationer och handlingsplaner.....	109
Standard 14.5 Slutsatser från uppdraget	110
Standard 14.6 Uppdragsdokumentation	111
Princip 15 Kommunicera resultaten från uppdraget och följa upp handlingsplanerna	112
Standard 15.1 Slutlig kommunikation av uppdraget	113
Standard 15.2 Bekräfta genomförandet av rekommendationer eller handlingsplaner	114
Att tillämpa Globala standarder för internrevision i offentlig sektor	116

The Institute of Internal Auditors uppskattar vägledningen och stödet från olika intressenter under framtagandet av Globala standarder för internrevision. IIA vill särskilt uppmärksamma medlemmar i International Internal Audit Standards Board, en global grupp av internrevisorer som har bidragit generöst med sin tid och sakkunskap för att säkerställa att standarderna utvecklar den yrkesmässiga kvaliteten på utförandet av internrevision. IIA tackar IPPF Oversight Council för deras värdefulla hjälp med att säkerställa att processen för att fastställa standarder tjänar allmänintresset, Professional Certifications Board för goda råd, och IIA:s personal och tekniska rådgivare för ett framgångsrikt genomförande och en effektiv hantering av projektet.

Om ramverket International Professional Practices Framework (IPPF)[®]

Ett ramverk skapar en struktur som underlättar kontinuerlig utveckling, tolkning och tillämpning av en kunskapsbank som är användbar för ett ämnesområde eller en profession. I International Professional Practices Framework, (internationella standarder för yrkesmässigt utförande av internrevision) organiseras den kunskapsbank som publiceras av The IIA. IPPF innehåller Globala standarder för internrevision, ämnesrelaterade krav och global vägledning.

IPPF behandlar gällande internrevisionspraxis samtidigt som ramverket hjälper utövare och intressenter världen över att vara flexibla och lyhörda för de löpande behoven av högkvalitativ internrevision i olika miljöer och organisationer med olika syften, strukturer och storlekar.

Obligatoriskt	Globala standarder för internrevision vägleder det yrkesmässiga utförandet av internrevision globalt och utgör en grund för att utvärdera och höja kvaliteten på internrevisionsfunktionen. Standarderna bygger på 15 vägledande principer som främjar effektiv internrevision. Varje princip stöds av standarder som innehåller krav, överväganden vid tillämpning och exempel på sätt att styrka överensstämmelse. Tillsammans hjälper dessa delar internrevisorer att uppnå syftet med internrevision och principerna.
	Ämnesrelaterade krav är avsedda att förbättra enhetligheten av och kvaliteten på internrevisionstjänster relaterade till specifika riskområden samt hjälpa internrevisorer som utför uppdrag inom dessa riskområden. Internrevisorer måste följa de aktuella kraven när omfattningen av ett uppdrag inbegriper ett av de identifierade ämnena. De ämnesrelaterade kraven stärker internrevisionens fortsatta relevans när det gäller att hantera ett föränderligt risklandskap i olika branscher och sektorer.

Kompletterande	Global vägledning stöder standarderna genom att tillhandahålla icke-obligatorisk information, råd och ledande praxis för utförandet av internrevisionstjänster. Den är godkänd av The IIA genom formella tillsyns- och godkännandeprocesser. Global vägledning innehåller detaljerade tillvägagångssätt, stegvisa processer och exempel på områden, däribland följande: • Säkrings- och rådgivningstjänster. • Uppdragsplanering, utförande och kommunikation. • Finansiell sektor. • Oegentligheter och andra övergripande risker. • Strategi och ledning av internrevisionsfunktionen. • Offentlig sektor. • Hållbarhet. Global Technology Audit Guides (GTAG®) ger revisorer kunskap för att kunna utföra säkrings- eller rådgivningstjänster relaterade till risk, styrning och kontroll för en organisations informationsteknik och informationssäkerhet.
----------------	--

Grundläggande om Globala standarder för internrevision



IIA:s Globala standarder för internrevision vägleder internrevisorer i yrkesmässigt utförandet av internrevision globalt och skapar en grund för att utvärdera och höja kvaliteten på internrevisionsfunktionen. Standarderna bygger på 15 vägledande principer som främjar effektiv internrevision. Varje princip stöds av standarder som innehåller krav, överväganden vid tillämpning och exempel på sätt att styrka överensstämmelse. Tillsammans hjälper dessa beståndsdelar internrevisorer att uppnå principerna och syftet med internrevision.

Internrevision och allmänintresset

Allmänintresset omfattar de sociala och ekonomiska intressena samt det övergripande tillståndet i ett samhälle och i de organisationer som verkar inom samhället (bland annat arbetsgivare, arbetstagare, investerare, näringsliv, finansvärld, uppdragsgivare, kunder, tillsynsmyndigheter och övriga myndigheter). Frågor av allmänintresse bör väga in etik, rättvisa, kulturella normer och värderingar samt eventuell ofördelaktig påverkan för individer och grupperingar i samhället.

Internrevisionen spelar en viktig roll för att förbättra en organisations förmåga att bidra till allmänintresset. Även om det främsta syftet med internrevision är att stärka processerna för ledning, riskhantering, styrning och kontroll, når resultatet även utanför den egna organisationen. Internrevisionen bidrar till en organisations stabilitet och hållbarhet genom att ge försäkrar om organisationens verksamhetsmässiga effektivitet, tillförlitlighet i rapportering, efterlevnad av lagar och/eller förordningar, skydd av tillgångar och etik. Detta stärker i sin tur det allmänna förtroendet för organisationen.

IIA har utformat standarder till nytta för det allmänna intresset. International Internal Audit Standards Board (IASB) ansvarar för att fastställa och upprätthålla standarderna av allmänt intresse. Detta sker genom en omfattande process under tillsyn av det oberoende organet International Professional Practices Framework Oversight Council. I processen ingår att inhämta synpunkter från olika intressenter – bland annat internrevisorer, branschexperter, myndighetsorgan, tillsynsmyndigheter och allmänheten – för att säkerställa att standarderna återspeglar samhällets olika behov och prioriteringar.

Standardernas tillämplighet och delar

I Globala standarder för internrevision finns principer, krav, överväganden och exempel för yrkesmässigt utförande av internrevision. Standarderna gäller för alla personer eller funktioner som utför internrevisionstjänster, oavsett om organisationen har anställda internrevisorer, anlitar dem genom en extern tjänsteleverantör eller både och. Organisationer varierar när det gäller sektor, branschtillhörighet, syfte, storlek, komplexitet och struktur.

Standarderna gäller för internrevisionsfunktionen, enskilda internrevisorer och internrevisionschefen. Medan internrevisionschefen ansvarar för internrevisionsfunktionens implementering och tillämpning av och överensstämmelse med alla principer och standarder, är alla internrevisorer ansvariga för att följa de principer och standarder som berör deras arbete och som främst beskrivs i område II: Etik och yrkesmässighet samt i område V: Att utföra internrevisionstjänster.

Standarderna är indelade i följande fem områden:

- Område I: Syftet med internrevision.
- Område II: Etik och yrkesmässighet.
- Område III: Att styra och leda internrevisionsfunktionen.
- Område IV: Att leda och driva internrevisionsfunktionen.
- Område V: Att utföra internrevisionstjänster.

Områdena II till V består av följande delar:

- Principer: övergripande beskrivningar av olika krav och överväganden.
- Standarder, som innehåller:
 - krav: obligatoriskt genomförande vid internrevision
 - överväganden vid tillämpning: ledande praxis att överväga vid tillämpning av kraven
 - exempel på sätt att styrka överensstämmelse: hur kraven kan tillämpa.

I avsnitt om krav används ordet ”ska”, medan orden ”bör” och ”kan” används i avsnitten om överväganden för att definiera ledande praxis. Varje standard avslutas med en lista med exempel på olika sätt att styrka överensstämmelse med kraven. De angivna exemplen är varken krav eller det enda sättet att visa överensstämmelse utan de finns för att hjälpa internrevisionsfunktioner att förbereda sig för kvalitetsutvärderingar där efterlevnaden ska styrkas. I standarderna används vissa begrepp som definieras i bifogad ordlista. För att förstå och implementera och tillämpa standarderna korrekt är det nödvändigt att förstå och använda begreppen såsom de beskrivs i ordlistan.

Styrka överensstämmelse med standarderna

Krav, överväganden vid tillämpning och exempel på sätt att styrka överensstämmelse avser att hjälpa internrevisorer att följa standarderna. Även om internrevisorer förväntas följa kraven är det ibland inte möjligt att följa ett krav men avsikten med standarden kan ändå uppnås. Omständigheter som kan kräva anpassning är ofta kopplade till resursbegränsningar, specifika sektorer, branscher och/eller jurisdiktioner. Under sådana omständigheter bör alternativa åtgärder vidtas för att uppnå avsikten med den aktuella standarden. Internrevisionschefen ansvarar för att dokumentera och kommunicera motiveringen till en avvikelse och den alternativa åtgärden till berörda parter. Krav och mer information återfinns i standard 4.1 Överensstämmelse med Globala standarder för internrevision samt i område III: Att styra och leda internrevisionsfunktionen med tillhörande principer och standarder. De omständigheter som kräver justeringar är alltför varierande för att räknas upp, men i följande avsnitt lyfts två områden som återkommande diskuteras, små internrevisionsfunktioner och internrevisionsfunktioner i den offentliga sektorn.

Tillämpning i små internrevisionsfunktioner

Internrevisionsfunktionens förmåga att fullt ut följa standarderna kan påverkas av funktionens eller organisationens storlek. Med begränsade resurser kan det vara svårt att utföra vissa uppgifter. Om internrevisionsfunktionen endast består av en person krävs dessutom extern hjälp för att säkerställa ett

adekvat kvalitetssäkrings- och förbättringsprogram. (Se även standarderna 10.1 Förvaltning av ekonomiska resurser, 12.1 Intern kvalitetsutvärdering och 12.3 Övervaka och förbättra utförandet av uppdrag.)

Tillämpning i offentlig sektor

Globala standarder för internrevision gäller för alla internrevisionsfunktioner, men internrevisorer inom offentlig sektor arbetar i en politisk miljö med styrnings-, organisations- och finansieringsstrukturer som kan skilja sig från det som finns i privat sektor. Strukturer och villkor kan påverkas inom vilket rättsområde och på vilken förvaltningsnivå internrevisionsfunktionen är verksam. Dessutom skiljer sig en del av terminologin som används i offentlig sektor från den som används i privat sektor. Dessa skillnader kan påverka hur internrevisionsfunktioner i offentlig sektor tillämpar standarderna. I avsnittet Tillämpa Globala standarder för internrevision i offentlig sektor, som kommer efter område V: Att utföra internrevisionstjänster, beskrivs strategier för hur standarderna kan följas under de omständigheter och förhållanden som är unika för internrevision i offentlig sektor.

Ordlista

Arbetspapper – Dokumentation som upprättas vid planering och genomförande av uppdrag. Dokumentationen skapar underlag till uppdragets iakttagelser och slutsatser.

Arbetsprogram – Ett dokument som anger vilka uppgifter som ska utföras för att nå målen med uppdraget, vilka metoder och verktyg som krävs samt vilka internrevisorer som ska utföra uppgifterna. Arbetsprogrammet baseras på information som samlas in i samband med uppdragsplaneringen.

Bör – I avsnitt om Överväganden vid tillämpning används ordet ”bör” för att beskriva metoder som förordas men som inte krävs vid implementering och tillämpning av standardens krav.

Extern tjänsteleverantör – Extern resurs som tillhandahåller relevant kunskap, kompetens, erfarenhet och/eller verktyg för att stödja internrevisionen.

Försäkran – Utlåtande om ett förhållande, ett ämne eller en verksamhet som bedöms i förhållande till fastställda kriterier, vilket syftar till att öka intressenternas tilltro till en organisations processer för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll.

Granskad aktivitet – Ett internrevisionsuppdrag, till exempel område, enhet, verksamhet, funktion, process eller system.

Grundorsak – Underliggande orsak till avvikelse mellan bedömningskriterierna och det faktiska tillståndet i den granskade verksamheten.

Högsta ledningen – Den högsta befattningsnivån i en organisation med ytterst ansvar gentemot styrelsen för att verkställa organisationens strategiska beslut, vanligtvis en grupp som inkluderar verkställande direktör och/eller organisationens chefer.

Iakttagelse – En avvikelse mellan utvärderingskriterierna och den berörda verksamhetens faktiska tillstånd. ”Iakttagelse” kan också kallas ”observation”.

Inneboende risk – Kombinationen av interna och externa riskfaktorer som föreligger om ledningen inte vidtar några åtgärder.

Integritet – Beteende som kännetecknas av att moraliska och etiska principer följs, till exempel att visa ärlighet och yrkesmässigt mod att agera utifrån fakta.

Internrevision – En oberoende och objektiv säkrings- och rådgivningstjänst utformad för att skapa mervärde och förbättra en organisations verksamhet. Internrevisionen hjälper en organisation att nå sina mål genom att på ett systematiskt och disciplinerat sätt utvärdera och förbättra effektiviteten i processerna för ledning, riskhantering, styrning och kontroll.

Internrevisionschef – Den person som ansvarar för att effektivt leda internrevisionsfunktionen samt säkerställa att internrevisionstjänsterna utförs med hög kvalitet och i enlighet med Globala standarder för internrevision. Titel och/eller ansvarsområden kan skilja sig mellan olika organisationer.

Internrevisionsfunktion – En yrkeskunnig person eller grupp som ansvarar för att tillhandahålla säkrings- och rådgivningstjänster till en organisation.

Internrevisionens mandat – Internrevisionsfunktionens befogenheter, roll och ansvar, som kan tilldelas av styrelse och/eller lagar och förordningar.

Internrevisionshandbok – Internrevisionschefens dokumentation av de metoder (policyer, processer och rutiner) som används för att leda och driva internrevisionsfunktionen.

Internrevisionsplan – Ett dokument framtaget av internrevisionschefen som anger vilka uppdrag och andra internrevisionstjänster som förväntas tillhandahållas under en given period. Planen bör vara riskbaserad och dynamisk för att snabbt kunna justeras vid förändringar som påverkar organisationen.

Intressekonflikt – En situation, aktivitet eller relation som kan påverka eller uppfattas påverka en internrevisors förmåga att göra objektiva professionella bedömningar eller utföra sitt uppdrag på ett objektivt sätt.

Intressent – En part med ett direkt eller indirekt intresse i en organisations verksamhet och resultat. Exempel på intressenter kan vara styrelsen, ledningen, anställda, kunder, leverantörer, aktieägare, tillsynsmyndigheter, finansiella institutioner, externa revisorer och allmänheten.

Instruktion för internrevision – Ett formellt styrdokument som beskriver internrevisionsfunktionens mandat, organisatoriska ställning, rapporteringsvägar, arbetets inriktning och omfattning samt andra förtydligande.

Kan – I avsnitt om Överväganden vid tillämpning används ordet "kan" för att beskriva metoder som är valfria vid implementering och tillämpning av standardens krav.

Kompetens – Kunskaper och förmågor.

Konsekvens – Påverkan eller effekten av en händelse. Händelsen kan ha en positiv eller negativ effekt på organisationens strategi eller mål.

Kriterier – Önskat tillstånd i den berörda verksamheten (även kallade "utvärderingskriterier") som används för att utvärdera/mäta mot i en granskning.

Kvalitetssäkrings- och förbättringsprogram – Program som inrättats av internrevisionschefen för att utvärdera och säkerställa att internrevisionsfunktionen följer Globala standarder för internrevision, uppnår prestationsmål och strävar efter ständig förbättring. Programmet omfattar interna och externa utvärderingar.

Kvarvarande risk – Den del av den inneboende risken som återstår efter att ledningens åtgärder har implementerats.

Metoder – Policyer, processer och rutiner som fastställts av internrevisionschefen för att vägleda internrevisionsfunktionen och förbättra dess effektivitet.

Oberoende – Frånvaron av omständigheter som kan försämra internrevisionsfunktionens förmåga att utföra sitt uppdrag på ett opartiskt sätt.

Objektivitet – En opartisk inställning som gör det möjligt för internrevisorer att göra professionella bedömningar, utföra sitt uppdrag och uppnå syftet med internrevision utan att kompromissa.

Oegentligheter – Alla avsiktliga handlingar som begås av en person eller organisation för att uppnå orättfärdiga eller olagliga personliga eller affärsmässiga fördelar. Det kan betecknas som bedrägeri, undanhållande, oärlighet, missbruk av tillgångar eller information, förfalskning eller missbruk av förtroende etc.

Offentlig sektor – Alla offentligt kontrollerade eller finansierade myndigheter, företag och andra enheter som utför uppdrag, varor och tjänster till allmänheten.

Outsourcing – Att anlita en oberoende extern leverantör av internrevisionstjänster. Fullständig outsourcing av en funktion innebär att hela internrevisionsfunktionen läggs ut, medan delvis outsourcing (även kallat "co-sourcing") innebär att endast en del av tjänsterna läggs ut.

Professionell skepticism – Ett förhållningssätt som innebär att ifrågasätta och kritiskt bedöma tillförlitligheten av information.

Regelbundet – Med periodiskt återkommande intervall baserat på behoven hos organisationen och internrevisionsfunktionen.

Regelefterlevnad – Efterlevnad av lagar, förordningar, avtal, policyer, rutiner och övriga krav.
Resultat av genomförda internrevisionstjänster – Utfall från internrevisionsuppdraget.

Resultat från uppdraget – Iakttagelserna och slutsatsen från ett uppdrag. Resultaten kan också innehålla rekommendationer och/eller handlingsplaner.

Risk – Positiv eller negativ effekt av osäkerheten i att uppnå målen.

Riskaptit – Risker som en organisation är beredd att acceptera i strävan att uppnå sina strategier och mål.

Riskbedömning – Identifiering och analys av risker som är relevanta för att uppnå en organisations mål.
Riskernas väsentlighet bedöms vanligtvis utifrån konsekvens och sannolikhet.

Riskhantering – En process för att identifiera, bedöma, hantera och kontrollera möjliga händelser eller situationer för att ge rimlig försäkras om att organisationen uppnår sina mål.

Risk- och kontrollmatris – Ett verktyg som underlättar utförandet av internrevision. Den länkar vanligtvis ihop mål, risker, styr- och kontrollprocesser samt annan viktig information för att stödja internrevisionsarbetet.

Risktolerans – Acceptabel avvikelse relaterat till måluppfyllelse.

Rådgivningsuppdrag – Uppdrag där internrevisorer ger råd och stöd till en organisations intressenter utan att tillhandahålla försäkras eller ta på sig ledningsansvar. Karaktär och omfattning av rådgivningsuppdraget fastställs i överenskommelse med berörda intressenter. Exempel är rådgivning om utformning och implementering av nya policyer, processer, system och produkter, forensiska utredningar, utbildning och att facilitera vid diskussioner om risker och kontroller. "Rådgivningsuppdrag" kan också kallas "konsultuppdrag".

Sannolikhet – Möjligheten att en viss händelse kommer inträffa.

Ska – I Globala standarder för internrevision används ordet "ska" för att uttrycka ett ovillkorligt krav.

Slutsats från uppdraget – Internrevisorers professionella och sammantagna bedömning av de iakttagelser som gjorts under uppdraget. I slutsatsen bör anges om utfallet anses vara tillfredsställande eller inte.

Styrelse – Högsta organ för styrning, till exempel

- en styrelse
- ett revisionsutskott/kommitté
- ett råd eller en grupp av förvaltare
- en grupp av förtroendevalda eller politiskt valda företrädare
- ett annat organ som har bestämmanderätt över aktuella ledningsfunktioner.

I en organisation med fler än ett styrande organ avses med ”styrelse” det eller de organ som är behöriga att tilldela internrevisionsfunktionen befogenhet, roll och ansvar.

Om inget av ovanstående finns bör ”styrelse” tolkas som den grupp eller person som fungerar som organisationens högsta styrande organ. Exempel på en sådan är organisationens chef och högsta ledning.

Styrning och kontroll – Varje åtgärd som vidtas av ledning, styrelse eller annan part för att hantera risk och öka sannolikheten att syften och uppställda mål nås.

Styrning och kontrollprocesser – Policyer, rutiner och aktiviteter som utformas och implementeras för att säkerställa att risker hålls inom organisationens risktolerans.

Styrning och ledning – Kombinationen av processer och strukturer som införts av styrelsen för att informera, hantera, leda och styra samt övervaka verksamheten för att uppnå organisationens mål.

Säkringsuppdrag – Uppdrag där internrevisor gör objektiva bedömningar för att tillhandahålla försäkran. Exempel är uppdrag som rör regelefterlevnad, finansiell och operationell verksamhet samt IT. Internrevisor kan ge begränsad eller rimlig försäkran beroende på typen av, tidpunkten för och omfattningen av genomförda granskningsåtgärder.

Uppdrag – Ett internrevisionsuppdrag eller -projekt som omfattar flera uppgifter och aktiviteter utformade för att nå ett antal mål. Se även ”säkringsuppdrag” och ”rådgivningsuppdrag”.

Uppdragsledare och kvalitetssäkrare – En internrevisor som inom revisionsuppdraget ansvarar för att leda ett uppdraget. I detta ingår t.ex. att utbilda och bistå internrevisor samt granska och godkänna uppdragets arbetsprogram, arbetspapper, slutliga kommunikation och utförande. Internrevisionschefen kan ta på sig rollen eller delegera arbetsuppgifterna.

Uppdragsmål – Uttalanden som anger syftet med ett uppdrag och beskriver de mål som ska nås.

Uppdragsplanering – En process där internrevisor samlar in information, värderar och prioriterar risker som är relevanta för uppdraget, beskriver mål och omfattning, identifierar utvärderingskriterier samt skapar ett arbetsprogram för uppdraget.

Väsentlighet – Betydelsen av en fråga som tar hänsyn till kvantitativa och kvalitativa faktorer som storlek, karaktär, relevans och konsekvens. Professionella bedömningar hjälper internrevisor i sin bedömning av frågors väsentlighet i förhållande till relevanta mål.

Område I: Syftet med internrevision

Syftesförklaringen är avsedd att hjälpa internrevisorer och intressenter att förstå och klargöra värdet av internrevision.



Syftesförklaring

Internrevision stärker organisationens förmåga att skapa, skydda och upprätthålla värde genom att ge styrelsen och ledningen oberoende, riskbaserad och objektiv försäkran, rådgivning, insikt och proaktivitet.

Genom internrevision förbättras organisationens

- förmåga att nå sina mål
- processer för ledning, riskhantering, styrning och kontroll
- beslutsfattande och översikt
- anseende och trovärdighet hos dess intressenter
- förmåga att tjäna allmänintresset.

Internrevision är mest effektiv när

- den utförs av kompetenta internrevisorer i enlighet med Globala standarder för internrevision, med hänsyn till allmänintresset
- internrevisionsfunktionen har en oberoende ställning och är direkt ansvarig inför styrelsen
- internrevisorer är fria från otillbörlig påverkan för kunna göra objektiva bedömningar.

Område II: Etik och yrkesmässighet



De principer och standarder som anges i området för etik och yrkesmässighet i Globala standarder för internrevision ersätter IIA:s tidigare yrkesetiska kod. De beskriver de förväntningar som ställs på yrkesverksamma internrevisorer, internrevisionschefer, andra individer och organisationer som tillhandahåller internrevisionstjänster. Följksamhet till dessa principer och standarder skapar tillit till internrevisionsprofessionen, skapar en etisk kultur inom internrevisionsfunktionen och lägger grunden för förtroende för till internrevisorerers arbete och omdöme.

Alla internrevisorer är förpliktade att följa standarderna för etik och yrkesmässighet. I de fall internrevisorer förväntas följa andra etiska koder eller uppförandekoder, till exempel koderna i en organisation, förväntas de fortfarande följa de principer och standarder för etik och yrkesmässighet som återfinns här. De beteende som nämns i principer och standarder är inte fullständigt beskrivna. Detta innebär att ytterligare handlingsätt kan vara oacceptabla eller misskrediterande.

Medan internrevisorer är ansvariga för sin egenefterlevnad, förväntas internrevisionschefen stödja och främja efterlevnaden av principerna och standarderna för etik och yrkesmässighet genom att ge möjlighet till utbildning och vägledning. Internrevisionschefen kan välja att delegera vissa områden för att hantera efterlevnad, men behåller ansvar för internrevisionsfunktionens etik och yrkesmässighet.

Princip 1 Påvisa integritet

Internrevisorer visar integritet i sitt arbete och sitt beteende.

Integritet är ett beteende som kännetecknas av att moraliska och etiska principer följs, till exempel att visa ärlighet och mod att agera utifrån relevanta fakta, även när påtryckningar förekommer eller när det kan få personliga eller organisatoriska negativa konsekvenser. Enkelt uttryckt förväntas internrevisorer säga sanningen och göra det som är rätt, även när det är obehagligt eller svårt.

Integritet är grunden för de andra principerna för etik och yrkesmässighet: objektivitet, kompetens, lämplig yrkesomsorg och tillit. Internrevisorerers integritet är avgörande för att skapa förtroende och få respekt.

Standard 1.1 Ärlighet och yrkesmässigt mod

Krav

Internrevisorer ska utföra sitt arbete med ärlighet och yrkesmässigt mod.

Internrevisorer ska vara sanningsenliga, korrekta, tydliga, öppna och respektfulla i alla yrkesmässiga relationer och kommunikationer, även när de uttrycker skepticism eller har en motsatt åsikt.

Internrevisorer får inte göra felaktiga, vilseledande eller bedrägliga uttalanden och inte heller dölja eller utelämna iakttagelser eller annan relevant information i sin kommunikation. Internrevisorer ska upplysa om alla väsentliga fakta som de känner till och som, om de inte redovisas, kan påverka organisationens förmåga att fatta välgrundade beslut.

Internrevisorer ska visa yrkesmässigt mod genom att kommunicera sanningsenligt och vidta lämpliga åtgärder, även när de ställs inför dilemman och svåra situationer.

Internrevisionschefen ska upprätthålla en arbetsmiljö där internrevisorer känner sig ha stöd när de uttrycker berättigade, evidensbaserade resultat från uppdrag, oavsett om resultaten är positiva eller negativa.

Överväganden vid tillämpning

Internrevisorer bör öka sin medvetenhet om och förståelse för ärlighet och yrkesmässigt mod genom att söka möjligheter till fortbildning i etik. Medan utbildning bidrar till att skapa medvetenhet i hypotetiska situationer, ger utbildning under arbetet, mentorskap och vägledning internrevisorer möjlighet att lära sig och öva på färdigheter som taktfullhet och respektfull kommunikation. Dessa färdigheter krävs för att effektivt kunna tillämpa yrkesmässigt mod i verkliga situationer. När internrevisorer stöter på situationer som utmanar deras ärlighet eller yrkesmässiga mod, bör de diskutera omständigheterna med en uppdragsledare för att avgöra hur de bäst ska gå till väga.

För att stödja internrevisorer bör internrevisionschefen ge möjligheter till utbildning samt diskussioner om hypotetiska och verkliga situationer som kräver att etiska val görs. Effektiv ledning av internrevisionsfunktionen innebär lämplig uppdragsledning och återkommande granskning av internrevisorerers prestationer. Vid godkännande av arbetsprogram eller arbetspapper kan en uppdragsledare till exempel ge lämpligt stöd för att hjälpa internrevisorer att hantera potentiella eller verkliga situationer som kan utmana deras ärlighet och integritet. Vid utvärdering av internrevisorerers prestationer kan internrevisionschefen be om återkoppling avseende deras ärlighet och yrkesmässiga mod från de intressenter som internrevisorer har kommit i kontakt med.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- En utbildningsplan som omfattar etikutbildning.
- Handlingar som styrker internrevisorerers närvaro vid eller deltagande i etikutbildning.
- Prestationsutvärderingar som anger ärlighet och yrkesmässigt mod som mål.
- Återkoppling från viktiga intressenter om internrevisorerers ärlighet och mod.

Standard 1.2 Organisationens etiska förväntningar

Krav

Internrevisorer ska förstå, respektera, uppfylla och bidra till organisationens legala och etiska förväntningar samt kunna känna igen beteenden som strider mot dessa förväntningar.

Internrevisorer ska uppmuntra och främja en etikbaserad kultur i organisationen. Om internrevisorer identifierar beteenden inom organisationen som är oförenliga med organisationens etiska förväntningar, ska de rapportera sina farhågor enligt tillämpliga policyer och rutiner.

Överväganden vid tillämpning

En organisations etiska förväntningar är vanligtvis dokumenterad i en yrkesetisk kod, uppförandekod och/eller i policyer om yrkesmässigt och etiskt uppförande. Sådana policyer, tillsammans med organisationens mål och processer för att främja sin etik och värdegrund, utgör grunden för en etisk kultur.

Internrevisionsplanen kan innehålla utvärderingar av organisationens etikrelaterade risker för att avgöra om befintliga policyer och kontrollprocesser hanterar dessa risker på ett adekvat och effektivt sätt. Till exempel kan organisationens policyer ange kriterier och processer för att hantera och kommunicera kring etikrelaterade frågor, vilka parter kommunikationen ska gå ut till och hur olösta frågor ska föras vidare i organisationen. Internrevisionschefen bör också fastställa en metod för att hantera etiska frågor samt diskutera metoden med styrelsen och högsta ledningen för att säkerställa att tillvägagångssätten är samstämmiga.

Internrevisorer bör beakta etikrelaterade risker och kontroller under enskilda uppdrag. Om internrevisorer identifierar beteenden inom organisationen som är oförenliga med organisationens etiska förväntningar, bör de kommunicera detta enligt den metod som fastställts av internrevisionschefen. Denna metod ska beakta organisationens policyer och processer samt lagar och/eller förordningar.

Om internrevisorer bedömer att någon i högsta ledningen har uppträtt på ett sätt som är oförenligt med organisationens etiska förväntningar – oavsett om de är dokumenterade i en uppförandekod, yrkesetisk kod eller på annat sätt – bör internrevisionschefen rapportera detta till styrelsen. Om ett etikrelaterat ärende involverar styrelseordföranden, bör internrevisionschefen rapportera ärendet till hela styrelsen. Internrevisorer bör följa upp etikrelaterade frågor som involverar styrelsen eller högsta ledningen och bekräfta att lämpliga åtgärder har vidtagits.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Uppgifter om internrevisorers deltagande i workshops, utbildningar eller möten där etiska förväntningar och frågor diskuterats.
- Dokument undertecknade av enskilda internrevisorer som intygar deras förståelse av och åtagande att följa organisationens etiska policyer och rutiner.

- Internrevisionsplan, arbetsprogram eller arbetspapper som visar att organisationens etikrelaterade mål, risker samt styrning- och kontrollprocesser har beaktats.
- Dokumentation som visar att etiska frågor har kommunicerats till styrelsen, högsta ledningen, tillsynsmyndigheter i enlighet med organisationens policyer samt relevanta lagar och/eller förordningar.

Standard 1.3 Lagenligt och etiskt beteende

Krav

Internrevisorer får inte delta i eller medverka till någon aktivitet som är olaglig eller misskrediterande för organisationen eller internrevisionsprofessionen samt kan skada organisationen eller dess anställda.

Internrevisorer ska förstå och följa de lagar och/eller förordningar som är relevanta för den bransch och de jurisdiktioner där organisationen är verksam samt lämna upplysningar om avvikelser när så krävs.

Om internrevisorer identifierar överträdelser av lagar eller förordningar, ska de rapportera sådana överträdelser i enlighet med lagar, förordningar och tillämpliga policyer och rutiner till de personer eller enheter som har befogenhet att vidta lämpliga åtgärder.

Överväganden vid tillämpning

Om organisationens policyer inte är tillräckligt specifika för att hantera situationer som internrevisionsfunktionen ställs inför, kan internrevisionschefen utveckla och införa en metod som anger de åtgärder som internrevisorer förväntas vidta om de får kännedom om överträdelser av lagar eller förordningar. Metoden kan innebära ett förfarande för att bekräfta att lämpliga åtgärder vidtas för att hantera överträdelsen.

Internrevisionschefen bör fastställa en metod för att säkerställa att internrevisorer får tillräcklig handledning, följer Globala standarder för internrevision och uppträder i linje med etiska och yrkesmässiga värderingar.

Exempel på misskrediterande beteenden kan vara men är inte begränsade till:

- Att mobba, trakassera eller diskriminera.
- Att ljuga, lura eller avsiktligt vilseleda andra, att felaktigt framställa sin kompetens eller sina kvalifikationer (till exempel att ge intryck av att ha en certifiering när den har löpt ut, blivit inaktiv, har återkallats eller aldrig erhållits).
- Att avsiktligt utfärda felaktiga rapporter, felaktig kommunikation, tillåta eller uppmuntra andra att göra det samt att förminska, dölja eller utelämna iakttagelser, slutsatser eller värderingar i rapporter eller övergripande bedömningar.
- Att blunda för olagliga aktiviteter som organisationen kan tolerera eller ha överseende med.

- Att begära eller lämna ut konfidentiell information utan behörigt tillstånd.
- Att utföra internrevisionstjänster utan att upplysa om brister i objektivitet eller oberoende.
- Att påstå att internrevisionsfunktionen fungerar i enlighet med Globala standarder för internrevision när det inte finns något som stöder påståendet.
- Att inte ta ansvar för sina misstag.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Uppgifter om internrevisorers deltagande i utbildning om lagar, förordningar samt etiskt och yrkesmässigt beteende.
- Internrevisorers intygande av sin förståelse för och sitt åtagande att agera i enlighet med relevanta juridiska och yrkesmässiga förväntningar.
- Dokumenterade metoder för att hantera olagligt eller misskrediterande beteende hos internrevisorerna samt överträdelser av lagar eller förordningar som begåtts inom organisationen.
- Dokumenterad kommunikation mellan internrevisorerna och deras uppdragsledare och/eller juridiska rådgivare som tar upp frågor om olagliga eller oprofessionella ageranden.
- Bevis på att arbetspapper har granskats.
- Slutlig kommunikation av uppdrag, om tillämpligt.

Princip 2 Upprätthålla objektivitet

Internrevisorerna upprätthåller en fördomsfri och opartisk attityd när de utför internrevisionstjänster och fattar beslut.

Objektivitet är en opartisk inställning som gör det möjligt för internrevisorerna att göra professionella bedömningar, utföra sitt mandat och nå syftet med internrevision utan att kompromissa. En oberoende internrevisionsfunktion stärker internrevisorernas förmåga att upprätthålla sin objektivitet.

Standard 2.1 Individuell objektivitet

Krav

Internrevisorerna ska upprätthålla yrkesmässig objektivitet vid utförandet av internrevision. Yrkesmässig objektivitet kräver att internrevisorerna tillämpar ett fördomsfritt och opartiskt tankesätt och gör bedömningar baserade på relevanta fakta.

Internrevisorerna ska vara medvetna om och hantera potentiella partiskheter.

Överväganden vid tillämpning

Objektivitet innebär att internrevisorer utför sitt arbete utan att kompromissa eller underordna sig andras omdömen. Globala standarder för internrevision, tillsammans med fastställda policyer och utbildningar som ordnats av internrevisionschefen, främjar objektivitet genom att krav, förfaranden och stöd skapar ett systematiskt och disciplinerat tillvägagångssätt för att inhämta och utvärdera information för att kunna göra en väl avvägd bedömning av den granskade verksamheten. Utbildning kan hjälpa internrevisorer att bättre förstå scenarier som försvagar objektiviteten och hur dessa bäst kan hanteras.

Att göra objektiva bedömningar kräver ett fördomsfritt förhållningssätt, fritt från partiskhet och otillbörlig påverkan, och är grundläggande för att ge objektiv försäkrande och rådgivning till styrelsen och högsta ledningen. Internrevisorer bör utveckla sin medvetenhet om hur situationer, aktiviteter och relationer kan påverka förmågan att vara objektiv.

Internrevisorer bör beakta den mänskliga benägenheten att feltolka information eller göra antaganden eller misstag som försämrar förmågan att utvärdera information och bevis på ett objektivt sätt.

Följande är exempel på partiskhet:

- Självgranskningshot – brist på kritiskt ifrågasättande vid utvärdering av eget arbete, vilket kan leda till att misstag eller brister förbises.
- Partiskhet på grund av hävd och vana – att göra antaganden baserade på tidigare erfarenheter, vilket kan äventyra den professionella skepticismen.
- Fördomar eller omedveten partiskhet – felaktig tolkning av information på grund av förutfattade meningar om kultur, etnicitet, kön, ideologi, ras eller andra egenskaper, vilket kan leda till felaktiga bedömningar.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Hänvisningar till internrevisorerens ansvar för att upprätthålla objektivitet i instruktionen för internrevision.
- Policyer och rutiner relaterade till objektivitet.
- Uppgifter om planerad och genomförd utbildning i objektivitet tillsammans med deltagarlistor.
- Intyg som bekräftar internrevisorerens medvetenhet om vikten av objektivitet och skyldigheten att upplysa om eventuella brister i objektiviteten.
- Dokumenterade upplysningar om potentiella intressekonflikter eller brister i objektiviteten.
- Anteckningar från uppdrag och handledning av internrevisorer.

Standard 2.2 Skydda objektivitet

Krav

Internrevisorer ska identifiera och undvika eller minimera faktiska, potentiella och upplevda brister i objektivitet.

Internrevisorer får inte ta emot något materiellt eller immateriellt, till exempel en gåva, belöning eller förmån, som kan negativt påverka eller antas påverka objektiviteten.

Internrevisorer ska undvika intressekonflikter och får inte på ett otillbörligt sätt påverkas av sina egna eller andras intressen. Det kan gälla påverkan från högsta ledningen, andra personer i överordnad ställning, den politiska miljön eller andra aspekter av omgivningen.

Vid utförande av internrevisionstjänster gäller följande:

- Internrevisorer ska avstå från att bedöma aktiviteter som de tidigare varit ansvariga för. Objektiviteten antas vara försvagad om en internrevisor tillhandahåller säkrings tjänster för en aktivitet som internrevisorn haft ansvar för under de senaste tolv månaderna.
- Om internrevisionsfunktionen ska utföra säkringsuppdrag där den tidigare utfört rådgivningsuppdrag, ska internrevisionschefen bekräfta att den typ av rådgivning som tillhandahållits inte försvagar objektiviteten. Internrevisionschefen ska också tilldela resurser så att den individuella objektiviteten hanteras. Säkringsuppdrag avseende områden som internrevisionschefen ansvarar för ska utföras under tillsyn av en oberoende part utanför internrevisionsfunktionen.
- Om internrevisorer ska utföra säkringsuppdrag avseende verksamheter som de tidigare varit ansvariga för, ska de upplysa kunden om potentiella brister i objektiviteten innan de accepterar uppdraget.

Internrevisionschefen ska ta fram metoder för att hantera brister i objektiviteten. Internrevisorer ska diskutera brister i objektivitet och vidta lämpliga åtgärder i enlighet med relevanta metoder.

Överväganden vid tillämpning

Objektiviteten försvagas när situationer, aktiviteter eller relationer kan påverka internrevisorers bedömningar och beslut på ett sätt som kan förändra internrevisionens iakttagelser och slutsatserna. Brister i objektiviteten kan förekomma eller uppfattas som att de förekommer även när de är oavsiktliga. Andra kan uppfatta att objektiviteten är försvagad även när så inte är fallet. Internrevisorer bör använda sitt omdöme för att identifiera ytterligare omständigheter som kan försvaga eller antas försvaga objektiviteten.

Intressekonflikter är situationer där en internrevisor har ett konkurrerande yrkesmässigt eller personligt intresse som kan göra det svårt att fullgöra sitt uppdrag på ett opartiskt sätt. Intressekonflikter kan ge intryck av att vara olämpliga och kan undergräva förtroendet för en internrevisor, internrevisionsfunktionen och internrevisionsprofessionen, även om inga oetiska eller olämpliga handlingar faktiskt har förekommit.

Exempel på intressekonflikter är situationer, aktiviteter och relationer som faktiskt eller till synes kan

- motarbeta eller konkurrera med organisationens intressen
- skapa möjlighet för otillbörlig ekonomisk eller annan personlig vinning
- fokusera enbart på att skydda sitt egenintresse från potentiell eller faktisk förlust eller skada
- vara nepotistisk eller gynna vissa personer.

Internrevisionsfunktionens metoder bör tydliggöra förväntningar och krav på internrevisorerna med avseende på att

- ta emot gåvor, förmåner och belöningar
- identifiera situationer som kan försvaga objektiviteten
- agera på lämpligt sätt när en brist i objektiviteten kommer till deras kännedom.

Många organisationer har en policy för att ta emot gåvor, belöningar och förmåner, till exempel en policy som begränsar värdet av gåvor som får tas emot. På grund av kravet på objektivitet inom internrevision kan internrevisionschefen ha en policy som är mer restriktiv än organisationens. Internrevisorerna bör följa den mer restriktiva policyn och noggrant överväga om deras mottagande av en gåva, belöning eller förmån kan uppfattas som att det påverkar deras omdöme eller ges i utbyte mot fördelaktiga iakttagelser, slutsatser eller resultat.

Organisationens och/eller internrevisionsfunktionens policy kan förbjuda vissa aktiviteter eller relationer som kan skapa intressekonflikter. Internrevisorerna bör vara medvetna om att nära personliga relationer utanför arbetet samt relationer som inbegriper ekonomiska band, till exempel investeringar, kan utgöra eller uppfattas som en intressekonflikt.

Internrevisionschefen bör vidta försiktighetsåtgärder för att minska förekomsten av potentiella brister i objektivitet på grund av prestationsutvärderingar, ersättningsprogram, bonusar och incitament. Följande är exempel på ersättningsprogram som kan begränsa objektiviteten:

- prestationsutvärderingar och ersättningar som främst baseras på enkäter till eller synpunkter från ledningen för den granskade verksamheten
- prestationsmätning som baseras på antalet iakttagelser under uppdrag, intäktsökningen hos den berörda verksamheten, kostnadsbesparingar eller nedskärningar som den verksamheten tvingats till
- att tillåta ledningen att ge indirekt ersättning i form av gåvor och gratifikationer.

Internrevisorerna bör tillämpa sin förståelse av objektivitet och relevanta policyer och rutiner för att utvärdera om situationer, aktiviteter eller relationer kan försvaga eller antas försvaga deras objektivitet. Hänsyn bör tas till hur andra uppfattar situationen.

Kraven på bemanning och handledning av uppdrag är avsedda att säkerställa att de internrevisorerna som tilldelats ett uppdrag inte nyligen varit ansvariga för någon del av den berörda verksamheten. Detta då det skulle kunna påverka deras bedömningar, skapa egenintresse av ett visst resultat eller skapa en uppfattning eller ett intryck av att internrevisorns objektivitet är försvagad. I alla uppdrag bör de internrevisorerna som utför och handleder uppdraget vara oberoende gentemot den berörda verksamheten.

Vid planering av resurser för ett uppdrag bör internrevisionschefen eller en utsedd uppdragsledare diskutera uppdraget med berörda internrevisorerna för att identifiera eventuella befintliga eller möjliga brister i objektivitet. I diskussionen bör även eventuella brister som tidigare rapporterats beaktas.

Som en del av processen för att övervaka uppdrag utvärderas alla arbetspapper för att säkerställa att iakttagelser och slutsatser är tillräckligt underbyggda. Uppdragsövervakning ger också mer erfarna internrevisorer möjlighet att ge återkoppling och handledning kring potentiella objektivitetsproblem. (Se även standarderna 12.3 Övervaka och förbättra utförandet av uppdrag och 13.5 Resurser för uppdraget.) Om en brist i objektiviteten är oundviklig ska den redovisas och minimeras enligt beskrivningen i standard 2.3 Upplýsa om brister i objektivitet.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Policyer och rutiner för att identifiera eventuella brister i objektiviteten samt nödvändiga åtgärder.
- Dokumentation av genomförd utbildning i objektivitet.
- Underlag där internrevisorer intygar att de antingen inte har några kända brister i objektivitet eller att de har upplyst om eventuella brister.
- Källor till återkoppling om internrevisorerers objektivitet, till exempel enkäter till funktionens intressenter.
- Anteckningar från uppdragsledarens utvärderingar.
- Ersättningspolicy.
- Protokoll från styrelsemöten där brister i objektivitet diskuterats.
- Planer som visar alternativa tillvägagångssätt för att genomföra internrevisionsplanens aktiviteter när brister i objektiviteten varit oundvikliga.
- Resultat av externa kvalitetsutvärderingar genomförda av en oberoende utvärderare.

Standard 2.3 Upplýsa om brister i objektivitet

Krav

Om objektiviteten är eller kan uppfattas som bristfällig ska information om bristen omgående lämnas till berörda parter.

Om internrevisorn får kännedom om en omständighet som kan påverka objektiviteten ska internrevisionschefen eller en utsedd uppdragsledare upplysas om omständigheten. Om internrevisionschefen bedömer att en omständighet påverkar en internrevisors förmåga att utföra sina uppgifter objektivt, ska internrevisionschefen diskutera omständigheten med ledningen för den berörda verksamheten, styrelsen och/eller högsta ledningen och besluta om lämpliga åtgärder för att hantera situationen.

Om en brist i objektiviteten som påverkar tillförlitligheten eller den upplevda tillförlitligheten i iakttagelser, slutsatser eller rekommendationer upptäcks efter att ett uppdrag har slutförts, ska internrevisionschefen diskutera problemet med ledningen för den berörda verksamheten, styrelsen, högsta ledningen och/eller andra berörda intressenter och besluta om lämpliga åtgärder för att hantera situationen. (Se även standard 11.4 Fel och utelämnanden.)

Om internrevisionschefens objektivitet är eller uppfattas vara bristfällig, ska internrevisionschefen redovisa bristen till styrelsen. (Se även standard 7.1 Organisatoriskt oberoende.)

Överväganden vid tillämpning

Kraven på att upplysa om brister i objektivitet samt vilka åtgärder som ska vidtas beskrivs vanligtvis i internrevisionsfunktionens handbok. Tillvägagångssättet för att upplysa om och minimera effekten av brister i objektiviteten bestäms vanligtvis av internrevisionschefen i samförstånd med styrelsen och högsta ledningen.

Om en brist i objektiviteten inte kan undvikas kan internrevisionschefen överväga alternativ för att hantera situationen, till exempel

- omplacera internrevisorer med försvagad objektivitet från uppdraget
- planera om uppdraget för att säkerställa lämplig bemanning
- justera omfattningen av uppdraget
- outsourcing av utförandet eller handledningen av uppdraget.

Om det under uppdragsplaneringen uppstår en fråga som enbart avser uppfattningen om en brist i objektiviteten, kan internrevisionschefen välja att diskutera problemet med ledningen för den berörda verksamheten och/eller högsta ledningen, förklara varför risken är minimal och hur den kommer att hanteras samt dokumentera diskussionen och det slutliga beslutet om hur arbetet ska fortgå.

Standard 7.1 Organisatoriskt oberoende innehåller ytterligare krav och information avseende situationer där internrevisionschefen har roller eller ansvar utöver internrevision.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Dokumentation av arbetssätt för att upplysa om brister i objektivitet.
- Dokumentation som redovisar förekomsten eller bekräftar frånvaron av brister i objektivitet.
- Dokumentation av upplysningen om brister i objektivitet samt svar och/eller godkännande av hanteringen från lämpliga parter.

Princip 3 Påvisa kompetens

Internrevisorer tillämpar kunskaper, färdigheter och förmågor för att framgångsrikt kunna fullgöra sin roll och utföra sina uppgifter.

För att visa kompetens krävs att internrevisionen utvecklar och tillämpar de kunskaper, färdigheter och förmågor som är nödvändiga för att tillhandahålla internrevisionstjänster. Eftersom internrevisorer utför många olika tjänster varierar den kompetens som varje internrevisor behöver. Förutom att besitta eller förvärva den kompetens som krävs för att utföra tjänsterna, förbättrar internrevisorer tjänsternas effektivitet och kvalitet genom fortlöpande yrkesmässig utveckling.

Standard 3.1 Kompetens

Krav

Internrevisorer ska ha eller förvärva den kompetens som krävs för att framgångsrikt utföra sina uppgifter. Den kompetens som krävs omfattar de kunskaper, färdigheter och förmågor som är nödvändiga för den aktuella befattningen och det ansvar som motsvarar internrevisorns erfarenhetsnivå. Internrevisorer ska ha eller utveckla kunskap om IIA:s globala standarder för internrevision.

Internrevisorer får endast utföra de tjänster för vilka de har eller kan skaffa sig den kompetens som krävs.

Varje internrevisor ansvarar för att fortlöpande utveckla och tillämpa den kompetens som är nödvändig för att utföra sina yrkesmässiga uppgifter. Utöver det ska internrevisionschefen säkerställa att internrevisionsfunktionen som helhet har den kompetens som krävs för att utföra de internrevisionstjänster som beskrivs i instruktionen för internrevision eller vidta åtgärder för att säkerställa nödvändig kompetens. (Se även standarderna 7.2 Internrevisionschefens kvalifikationer och 10.2 Förvaltning av personalresurser.)

Överväganden vid tillämpning

Internrevisorer bör utveckla kompetens inom

- kommunikation och samarbete
- processer för ledning, riskhantering, styrning och kontroll
- affärsfunktioner, till exempel ekonomiförvaltning och informationsteknik
- övergripande risker såsom oegentligheter
- verktyg och tekniker för att inhämta, analysera och utvärdera data
- risker och möjliga konsekvenser av olika ekonomiska, miljömässiga, rättsliga, politiska och sociala förhållanden
- lagar, förordningar och praxis som är relevanta för organisationen, sektorn och branschen
- trender och framväxande frågor som är relevanta för organisationen och internrevisionen
- handledning och ledarskap.

För att utveckla och visa kompetens kan internrevisorer

- skaffa lämpliga yrkescertifieringar, till exempel Certified Internal Auditor®-certifiering och andra certifieringar
- identifiera möjligheter till förbättring och kompetenser som behöver utvecklas baserat på återkoppling från intressenter, kollegor och uppdragsledare
- efterfråga relevanta utbildningar, inte bara i internrevisionsmetoder utan också i affärsverksamheter som är relevanta för organisationen. Utbildning kan till exempel fås genom att anmäla sig till kurser, arbeta med en mentor eller tilldelas nya uppgifter vid handledning under ett uppdrag.

Medan internrevisorer själva ansvarar för att säkerställa sin egen yrkesmässiga utveckling och kan bedöma sina egna färdigheter och utvecklingsmöjligheter, bör internrevisionschefen stödja internrevisorers yrkesmässiga utveckling. Internrevisionschefen kan fastställa minimikrav vad gäller yrkesmässig utveckling

och bör uppmuntra internrevisorers strävan efter yrkesmässiga kvalifikationer. Internrevisionschefen bör inkludera medel för utbildning och yrkesmässig utveckling i internrevisionsbudgeten och ge både interna och externa möjligheter till utveckling genom fortbildning, utbildning och konferenser. (Se även standarderna 10.1 Förvaltning av ekonomiska resurser och 10.2 Förvaltning av personalresurser.)

För att säkerställa att internrevisionsfunktionen som helhet besitter den kompetens som krävs för att utföra internrevisionstjänsterna bör internrevisionschefen

- ha kännedom om internrevisorers kompetenser vid tilldelning av arbetsuppgifter, identifiering av utbildningsbehov och rekrytering av internrevisor till lediga tjänster
- delta i prestationsutvärdering med enskilda internrevisor
- identifiera områden där internrevisionsfunktionens kompetens bör förbättras
- uppmuntra internrevisorers intellektuella nyfikenhet och investera i utbildning och andra tillfällen att förbättra utförandet av internrevisionen
- ha kännedom om kompetensen hos andra leverantörer av sårings- och rådgivningstjänster samt överväga att använda sig av dessa leverantörer som en källa till kompletterande kompetens eller specialistkompetens som inte finns inom internrevisionsfunktionen
- överväga att anlita en oberoende extern tjänsteleverantör när internrevisionsfunktionen inte besitter kollektiv kompetens för att utföra efterfrågade tjänster
- effektivt implementera ett kvalitetssäkrings- och förbättringsprogram.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Dokumentation som anger internrevisorernas certifieringar, utbildningar, erfarenheter, arbetshistorik och andra kvalifikationer.
- Internrevisorers självutvärderingar av kompetens och planer för yrkesmässig utveckling.
- Dokumentation av internrevisorers genomförande av fortbildning såsom kurser, konferenser, workshops och seminarier.
- Dokumenterade prestationsutvärderingar av internrevisor.
- Dokumenterade utvärderingar av uppdrag, enkäter som internrevisionens intressenter fyllt i efter slutfört uppdrag samt andra former av återkoppling som visar på kompetens hos enskilda internrevisor och internrevisionsfunktionen som helhet.
- Resultat av interna och externa kvalitetsutvärderingar.
- Dokumentation av relevanta kompetenser som krävs för att genomföra internrevisionsplanen, en analys av resursbrister samt identifiering av den utbildning och budget som krävs för att åtgärda bristerna.
- Dokumentation, till exempel en kartläggning av kompetensen hos andra leverantörer av sårings- och rådgivningstjänster som internrevisionsfunktionen kan använda sig av.

Standard 3.2 Fortlöpande yrkesmässig utveckling

Krav

Internrevisorer ska upprätthålla och kontinuerligt utveckla sin kompetens för att förbättra internrevisionstjänsternas effektivitet och kvalitet. Internrevisorer ska sträva efter fortlöpande yrkesmässig utveckling såsom utbildning och fortbildning. Praktiserande internrevisorer som har erhållit yrkesmässiga internrevisionscertifieringar ska följa policyerna för fortbildning och uppfylla de krav som gäller för deras certifieringar.

Överväganden vid tillämpning

Fortlöpande yrkesmässig utveckling kan omfatta självstudier, internutbildning, möjligheter att lära sig nya färdigheter för specialuppdrag (till exempel rotationsprogram), mentorskap, återkoppling från uppdragsledare och handledare samt kostnadsfri och betald utbildning. För att förbättra utförandet av internrevisionstjänster bör internrevisorer efterfråga möjligheter att lära sig om trender och bästa praxis likväl som nya områden, risker, trender och förändringar som kan påverka både organisationen som de arbetar för och internrevisionsprofessionen.

Internrevisorer ansvarar för att utveckla sin kompetens och bör söka möjligheter att lära sig mer. Internrevisionschefen är dock ansvarig för internrevisionsfunktionens samlade kompetens och bör budgetera och planera för möjligheter att utbilda internrevisionsfunktionens personal. Till exempel kan internrevisorer utveckla ny kunskap under lämplig handledning när de tilldelas uppdrag som omfattar processer eller områden som de har begränsad erfarenhet av. Internrevisorer bör söka och välkomna möjligheter till handledning och mentorskap för att få robust återkoppling, vägledning och insikter.

Många yrkescertifieringar kräver ett visst antal timmars fortbildning inom specifika tidsperioder, till exempel årligen. Internrevisionschefen bör överväga att implementera en plan som kräver att internrevisorer erhåller specifik fortbildning och antal timmar.

Internrevisorer med certifieringar som Certified Internal Auditor® bör vara medvetna om kraven i certifieringsorganets policy för att behålla certifieringen. Underlåtenhet att uppfylla sådana krav kan få konsekvenser, bland annat kan det äventyra internrevisorerers rätt att använda sina certifieringar. Alla internrevisorer bör upprätta en plan och ett schema för fortlöpande utbildning. Som en del av den obligatoriska fortbildningen kräver IIA att innehavare av dess certifieringar genomför etikutbildning. Även om detta krav är specifikt kopplat till IIA-certifieringar, bör all internrevisionspersonal regelbundet få etikinriktad fortbildning.

Genom prenumeration på nyhetstjänster, webbseminarier och yrkesrelaterade evenemang kan internrevisorer hålla sig uppdaterade om den senaste utvecklingen inom internrevision och de branscher som är relevanta för de organisationer de arbetar för. Utbildning kan genomföras för att introducera ny teknik eller förändrad internrevisionspraxis.

Yrkesmässiga utvecklingsplaner bör omfatta regelbunden översyn och bedömning av internrevisorerers karriärvägar och behov av yrkesmässig utveckling. Internrevisionschefen bör säkerställa att planer och budgetar för utbildning återspeglar en balans mellan att investera i kompetensutveckling för internrevisionsfunktionen som helhet och att ge de enskilda internrevisorerna möjlighet att växa professionellt.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Dokumenterade planer för att delta i utbildningstillfällen, yrkesrelaterade konferenser, och annan fortbildning.
- Uppgifter om internrevisorers genomförda fortbildning och erhållna certifieringar.
- Internrevisorers prestationsutvärderingar och/eller planer för yrkesmässig utveckling.
- Bevis på aktivt engagemang i IIA och andra relevanta professionella organisationer, till exempel volontärarbete.

Princip 4 Utöva lämplig yrkesomsorg

Internrevisorer tillämpar lämplig yrkesomsorg vid planering och utförande av internrevisionstjänster.

Standarderna för utövande av lämplig yrkesomsorg kräver

- följsamhet till Globala standarder för internrevision
- hänsyn till typen av, omständigheterna kring och kraven på det arbete som ska utföras
- tillämpning av professionell skepticism för att kritiskt kunna bedöma och ifrågasätta information.

Lämplig yrkesomsorg kräver att internrevisionstjänster planeras och utförs med den noggrannhet, det omdöme och den skepticism som aktsamma och kompetenta internrevisorers besitter. När internrevisorerna utövar lämplig yrkesomsorg agerar de i uppdragsgivarens bästa intresse, men förväntas inte vara ofelbara.

Standard 4.1 Överensstämmelse med Globala standarder för internrevision

Krav

Internrevisorerna ska planera och utföra internrevisionstjänster i enlighet med Globala standarder för internrevision.

Internrevisionsfunktionens arbetssätt ska fastställas, dokumenteras och underhållas i enlighet med standarderna. Internrevisorerna ska följa standarderna och internrevisionsfunktionens arbetssätt vid planering och utförande av internrevisionstjänster samt när de kommunicerar resultat.

Om standarderna används tillsammans med andra föreskrifter och regelverk ska internrevisionen upplysa om detta.

Om lagar eller förordningar hindrar internrevisorerna eller internrevisionsfunktionen från att följa någon del av standarderna, krävs att alla andra delar av standarderna följs samt att upplysning om hindren lämnas.

Om internrevisorer inte kan följa ett krav ska internrevisionschefen dokumentera och kommunicera en beskrivning av omständigheten, de alternativa åtgärder som vidtagits, konsekvensen av åtgärderna samt motiveringen. Krav på att upplysa om bristande överensstämmelse med standarderna beskrivs i standarderna 8.3 Kvalitet, 12.1 Intern kvalitetsutvärdering och 15.1 Slutlig kommunikation av uppdraget.

Överväganden vid tillämpning

Internrevisionschefen bör gå igenom standarderna när förändringar sker och anpassa internrevisionsfunktionens metoder därefter. Om det finns avvikelser mellan standarderna och krav som utfärdats av andra regelsättare, kan internrevisorer och internrevisionsfunktionen vara tvungna till att följa de strängare kraven.

Internrevisionschefen eller uppdragsledaren bör säkerställa att arbetsprogrammen är anpassade till kraven i standarderna och att internrevisionsuppdragen utförs i enlighet med standardernas krav.

Även om internrevisorer och internrevisionsfunktionen förväntas följa kraven, kan de ibland vara oförmögna att följa ett krav men kan då vidta alternativa åtgärder och ändå uppnå den aktuella principen. Sådana omständigheter är vanligtvis kopplade till specifika sektorer, branscher och jurisdiktioner. Genom att dokumentera omständigheten, de alternativa åtgärder som vidtagits, konsekvenserna samt motiveringen, tillhandahåller internrevisionschefen underlag för den externa kvalitetsutvärderingen. På så sätt kan internrevisionsfunktionen uppnå överensstämmelse med en princip även när överensstämmelse med en standard inte är möjlig.

Om internrevisorer inte kan följa en standard när ett uppdrag utförs, bör orsaken till och konsekvensen av avvikelsen diskuteras med internrevisionschefen eller uppdragsledaren. Internrevisionschefen eller uppdragsledaren bör ge vägledning angående till vem och hur avvikelsen ska kommuniceras. (Se standard 15.1 Slutlig kommunikation av uppdraget.)

Dessutom kan lagar, förordningar, arbetssätt för internrevisionen och organisationspolicyer innehålla beskrivningar för att avgöra när och hur avvikelser ska redovisas.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Dokumentation av internrevisionsfunktionens arbetssätt och uppgift om när denna senast uppdaterades.
- I förekommande fall, slutlig rapportering av uppdraget samt kommunikation med styrelsen och högsta ledningen där upplysning om avvikelser har lämnats.
- Dokumentation som hänvisar till lagar eller förordningar som internrevisorer varit skyldiga att följa och som förhindrat överensstämmelse med standarderna.
- Dokumentation som hänvisar till andra regelverkskrav som internrevisionsfunktionen följer utöver standarderna.
- Resultat av kvalitetssäkrings- och förbättringsprogrammet.

Standard 4.2 Lämplig yrkesomsorg

Krav

Internrevisorer ska använda lämplig yrkesomsorg genom att värdera typen av, omständigheterna kring och kraven på de tjänster som ska tillhandahållas, däribland

- organisationens strategi och mål
- i det bästa intresset för dem som erhåller internrevisionstjänster samt för andra berörda
- ändamålsenlighet och effektivitet i processerna för ledning, riskhantering, styrning och kontroll
- kostnad i förhållande till möjlig nytta av de internrevisionstjänster som ska utföras
- omfattning av och förläggning av tid för arbetet som krävs för att nå uppdragets mål
- relativ komplexitet, materialitet eller väsentlighet i risker hos den berörda verksamheten
- sannolikhet av väsentliga fel, oegentligheter, bristande överensstämmelse och andra risker som kan påverka mål, verksamhet eller resurser
- användning av lämpliga metoder, verktyg och lämplig tekniska hjälpmedel.

Överväganden vid tillämpning

För att utföra tjänster med lämplig yrkesomsorg krävs att internrevisorer tar hänsyn till och förstår syftet med internrevision och typen av de internrevisionstjänster som ska tillhandahållas. Internrevisorer bör först känna till instruktionen för internrevision, internrevisionsplanen och vilka faktorer som avgjorde vilka uppdrag som inkluderats i planen. Vid planering och utförande av internrevisionstjänster tar internrevisorer även hänsyn till de intressen hos organisationens kunder och andra intressenter (även allmänheten) som påverkas av organisationens agerande. I sådana intressen ingår intressenternas förväntningar (till exempel rättvisa och ärliga affärsmetoder), behov (såsom säkerhet) och potentiell exponering för underliggande risker som kanske inte är uppenbart relaterade till organisationens strategi och mål.

Överväganden vid lämplig yrkesomsorg omfattar de omständigheter och aspekter av risk som internrevisionschefen ska beakta vid utförandet av den riskbedömning som ligger till grund för internrevisionsplanen. Relevanta omständigheter avser bland annat organisationens strategi och mål samt effektiviteten och ändamålsenligheten i organisationens processer för ledning, riskhantering, styrning och kontroll.

Internrevisorer tar även hänsyn till dessa omständigheter i förhållande till en berörd verksamhet under uppdragsplaneringen, såsom beskrivs i område V: Att utföra internrevisionstjänster. Komplexitet, materialitet och väsentlighet i risker som utvärderas är relativa. En risk kanske inte är materiell eller väsentlig för organisationen men kan vara materiell eller väsentlig i ett uppdrag eller för en berörd verksamhet. Därför är det nödvändigt att förstå komplexiteten, materialiteten och väsentligheten i sitt sammanhang för att bedöma vilka risker som är relevanta och som därmed bör prioriteras för vidare utvärdering.

Lämplig yrkesomsorg kräver också att kostnaderna (såsom krav på resurser) för internrevisionstjänsterna vägs mot den möjliga nyttan. Om till exempel kontrollerna i en verksamhet som granskas inte är lämpligt utformade, är nyttan med att utvärdera kontrollernas effektivitet sannolikt inte värt kostnaderna.

Internrevisorer strävar efter att skapa största möjliga värde eller nytta av organisationens investering i internrevisionstjänster. Noggrann planering kräver dessutom att internrevisorer väljer metoder, verktyg och tekniska hjälpmedel samt omfattningen av och förläggningen i tid för arbetet som krävs för att uppnå uppdragets mål så effektivt som möjligt. Internrevisorer och i synnerhet internrevisionschefen bör överväga att använda mjukvara för dataanalys och annan teknik som underlättar gransknings- och utvärderingsprocesserna.

Lämplig handledning av uppdrag och ett kvalitetssäkrings- och förbättringsprogram bidrar till lämplig yrkesomsorg. (Se även standarderna 8.3 Kvalitet och 8.4 Extern kvalitetsutvärdering samt princip 12 Förbättra kvaliteten och dess standarder.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Anteckningar från planering som dokumenterar strategin och målen för organisationen och den berörda verksamheten.
- Dokumenterade utvärderingar av processerna för ledning, riskhantering, styrning och kontroll.
- Anteckningar som visar bedömning av risker, till exempel fel, bristande följsamhet och oegentligheter.
- Anteckningar från möten eller diskussioner om potentiell kostnad för och nytta av internrevisionstjänster samt omfattning av och förläggning i tid för arbetet med uppdraget.
- Arbetspapper som visar på uppdragsledarens handledning i uppdrag.
- Internrevisorers prestationsutvärderingar.
- Anteckningar från möten, utbildningar eller andra diskussioner om lämplig yrkesomsorg.
- Återkoppling från intressenter som inhämtats genom enkäter eller andra verktyg.
- Interna och externa utvärderingar genomförda som en del av internrevisionsfunktionens kvalitetssäkrings- och förbättringsprogram.

Standard 4.3 Professionell skepticism

Krav

Internrevisorer ska utöva professionell skepticism vid planering och utförande av internrevisionstjänster.

För att utöva professionell skepticism ska internrevisorer

- bibehålla en attityd som inbegriper ett nyfiket förhållningssätt
- kritiskt bedöma informationens tillförlitlighet
- vara raka och ärliga när de tar upp bekymmer och ställer frågor om motsägelsefull information
- söka ytterligare bevis för att kunna göra en bedömning av information och uttalanden som kan vara ofullständiga, motsägelsefulla, falska eller vilseledande.

Överväganden vid tillämpning

Professionell skepticism gör det möjligt för internrevisorer att göra objektiva bedömningar baserade på fakta, information och logik, snarare än tillit eller antaganden. Skepticism är en attityd som innebär att alltid ifrågasätta eller tvivla på giltigheten av och sanningshalten i påståenden, uttalanden och annan information. Internrevisorer tillämpar professionell skepticism när de söker bevis som stöder och validerar uttalanden från ledningen, snarare än att bara lita på att den information som presenteras är sann eller äkta. Professionell skepticism kräver nyfikenhet och en vilja att utforska ett ämne på ett djupare plan.

Internrevisorer bör tillämpa professionell skepticism vid inhämtning och analys av information för att avgöra om informationen är relevant, tillförlitlig och tillräcklig. Om internrevisorer kommer fram till att informationen är ofullständig, motsägelsefull, felaktig eller vilseledande ytterligare analyser genomförs för att identifiera den korrekta och fullständiga information som behövs för att stödja resultaten från uppdraget. Ytterligare validering sker genom internrevisionschefens eller uppdragsledarens utvärdering och godkännande av arbetsdokument och/eller kommunikation kring uppdraget.

Internrevisionschefen bör hjälpa internrevisorer att utveckla sin kompetens när det gäller professionell skepticism. Studiegrupper och andra utbildningsmöjligheter kan hjälpa internrevisorer att utvecklas och lära sig tillämpa professionell skepticism samt förstå vikten av att undvika partiskhet och bibehålla ett öppet och vetgirigt tankesätt. Internrevisorer kan lära sig att känna igen information som är motsägelsefull, ofullständig, felaktig och/eller vilseledande.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Dokumentation av relevanta planerade och genomförda utbildningar, inklusive deltagarlistor.
- Arbetspapper som visar en internrevisors tillvägagångssätt för att utvärdera och validera information som samlats under ett uppdrag.
- Dokumentation av att felaktig eller vilseledande information har hanterats som en iakttagelse i uppdraget.
- Arbetspapper och kommunikation från uppdraget som utvärderats och undertecknats av uppdragsledaren.

Princip 5 Upprätthålla konfidentialitet

Internrevisorer använder och skyddar information på lämpligt sätt.

Eftersom internrevisorer har obegränsad tillgång till data, förteckningar och andra uppgifter som är nödvändiga för att fullgöra internrevisionens mandat, tar internrevisorer ofta del av information som är konfidentiell, upphovsrättsskyddad och/eller personlig. (Se även princip 6 Befogenhet från styrelsen och dess standarder.) Detta inbegriper information i fysisk och digital form samt muntlig kommunikation från till exempel formella eller informella mötesdiskussioner. Internrevisorer ska respektera värdet av och äganderätten till den information som de får tillgång till genom att endast använda den för godkända syften och skydda den från obehörig åtkomst eller från att röjas, såväl internt som externt.

Standard 5.1 Användning av information

Krav

Internrevisorer ska följa relevanta policyer, rutiner, lagar och förordningar när information används. Informationen får inte användas för personlig vinning eller på ett sätt som strider mot eller är skadligt för organisationens legitima och etiska mål.

Överväganden vid tillämpning

Internrevisorer har obegränsad tillgång till information för att kunna tillhandahålla internrevisionstjänster utan hinder. Det är dock varje enskild internrevisors ansvar att använda och hantera informationen på ett lämpligt sätt. Olämplig användning och hantering av information som är konfidentiell, upphovsrättsskyddad och/eller personlig kan få oavsiktliga konsekvenser, till exempel skadat anseende och påföljder för överträdelse av lagar och/eller förordningar.

Organisationens och internrevisionsfunktionens policyer och rutiner styr internrevisorerers hantering och användning av information under hela dess livscykel, från inhämtning, överföring, lagring och/eller destruktion/gallring. Dessutom bör internrevisorer känna till och följa alla policyer och rutiner som rör information om tredje part som de eventuellt får tillgång till.

Internrevisionschefen bör diskutera med internrevisorerna policyer, rutiner och förväntningar som rör lämplig användning av information som de har tillgång till. Internrevisionschefen kan kräva att internrevisorer intygar sin förståelse.

Vid hantering av känsliga uppgifter och/eller personuppgifter bör internrevisionsfunktionen vidta lämpliga digitala säkerhetsåtgärder. Exempel på sådana är automatiserad kontroll som lösenord och kryptering.

Missbruk av information kan till exempel vara att använda, sälja eller offentliggöra finansiell, strategisk eller operativ insiderinformation om organisationen för att köpa eller sälja aktier eller för att utveckla en konkurrerande produkt.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Effektivt utformade och fungerande kontroller avseende tillgång till och användning av information.
- Dokumentation av relevanta policyer, rutiner och utbildning i korrekt användning av information.
- Protokoll från möten där lämplig användning av information diskuterats.
- Närvaroförteckning från utbildning i användning av information.
- Dokumentation genom vilken internrevisorer bekräftar sin kunskap om relevanta policyer, rutiner, lagar och förordningar.
- Prestationsutvärderingar som visar att relevanta policyer, rutiner, lagar och förordningar har följts.

Standard 5.2 Skydd av information

Krav

Internrevisorer ska vara medvetna om sitt ansvar för att skydda information och visa respekt för konfidentialitet, integritet och äganderätt till information som tas emot vid utförandet av internrevisions tjänster eller som ett resultat av yrkesmässiga relationer.

Internrevisorer ska förstå och följa de lagar, förordningar, policyer och rutiner avseende konfidentialitet, informationsintegritet och informationssäkerhet som gäller för organisationen och internrevisionsfunktionen.

Följande aspekter är särskilt relevanta för internrevisionsfunktionen:

- förvaring, lagring och destruktion av uppdragshandlingar
- utlämnande av uppdragshandlingar till interna och externa parter
- hantering av, tillgång till eller kopior av konfidentiell information när den inte längre behövs.

Internrevisorer får inte lämna ut konfidentiell information till obehöriga parter om det inte finns ett juridiskt eller yrkesmässigt ansvar att göra det.

Internrevisorer ska hantera risken för oavsiktlig exponering eller utlämnande av information.

Internrevisionschefen ska se till att internrevisionsfunktionen och de som biträder internrevisionsfunktionen följer samma skyddskrav.

Överväganden vid tillämpning

Den information som inhämtas, används och skapas av internrevisionsfunktionen skyddas av lagar, förordningar samt organisationens och internrevisionsfunktionens policyer och rutiner. I allmänhet omfattas fysisk och digital säkerhet och åtkomst, lagring och destruktion av information.

Internrevisionschefen bör rådgöra med juridisk expertis för att bättre förstå konsekvenserna av lag- och/eller regelverkskrav och -skydd (till exempel tystnadsplikt och sekretesskrav). Organisationens policyer och rutiner kan kräva att vissa myndigheter granskar och godkänner affärsinformation innan den släpps externt. Åtkomst till informations kan övervakas för att kontrollera att arbetssättet följs. Information kan skyddas från avsiktligt eller oavsiktligt utlämnande genom kontroller som datakryptering, lösenordsskydd, e-postdistribution, begränsningar för användning av sociala medier och begränsningar av fysisk åtkomst till information. När internrevisorer inte längre behöver tillgång till informationen bör digital åtkomst återkallas och tryckta kopior hanteras enligt fastställda arbetssätt.

Exempel på konfidentiell information som kan skyddas från utlämnande är individuella löner och uppgifter om personalärenden.

Internrevisionschefen bör regelbundet utvärdera och godkänna internrevisorernas behov av tillgång till information samt kontrollera om åtkomstkontroller fungerar effektivt.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Dokumentation som visar att relevanta arbetssätt används.
- Dokumentation av implementering av åtgärder som begränsar tillgången till information och minskar risken för kringgående av befintliga kontroller.
- Närvaroförteckning från utbildning om skydd av information.
- Dokumentation genom vilken internrevisorer bekräftar sin kunskap om relevanta policyer, rutiner, lagar och förordningar.
- Dokumentation av begränsningar för distribution av arbetspapper och slutlig kommunikation.
- Dokumentation av godkända utlämnanden och godkänd distribution.
- Register över upplysningar som begärts ut enligt lag eller godkänts av jurist, och/eller av styrelsen samt högsta ledningen.
- Undertecknade avtal om tystnadsplikt eller sekretess.
- Prestationsutvärderingar som visar att policyer och rutiner avseende skydd och utlämnande av information har följts.

Område III: Att styra och leda internrevisionsfunktionen



Passande former för styrning och ledning är nödvändiga för att internrevisionsfunktionen ska kunna fungera effektivt. I det här området beskrivs kraven på att internrevisionschefen ska arbeta nära styrelsen för att inrätta internrevisionsfunktionen, ge den en oberoende ställning och övervaka dess arbete. I området beskrivs även aktiviteter för högsta ledningen som hjälper styrelsens att fullgöra sitt ansvar och främja en god styrning av internrevisionsfunktionen.

Även om internrevisionschefen är ansvarig för kraven i detta område, är styrelsens och högsta ledningens åtgärder viktiga för internrevisionsfunktionens förmåga att nå syftet med internrevision. Dessa åtgärder identifieras i respektive standard som "grundläggande förutsättningar", vilket möjliggör en effektiv dialog mellan styrelsen, högsta ledningen samt internrevisionschefen och leder till en effektiv internrevisionsfunktion.

Möte med styrelsen och högsta ledningen

Internrevisionschefen ska diskutera detta område med styrelsen och högsta ledningen. Diskussionerna bör fokusera på

- syftet med internrevision enligt formuleringen i område I: Syftet med internrevision
- de grundläggande förutsättningar som beskrivs i standardernas område III: Att styra och leda internrevisionsfunktionen
- eventuella konsekvenser för internrevisionsfunktionens effektivitet om styrelsen eller högsta ledningen inte ger det stöd som beskrivs i de grundläggande förutsättningarna.

Diskussionerna är nödvändiga för att informera styrelsen och högsta ledningen om vikten av de grundläggande förutsättningarna och uppnå samstämmighet mellan deras respektive ansvarsområde.

Diskussionernas innehåll och frekvens beror på faktiska förhållanden och förändringar i organisationen. Internrevisionschefen bör till exempel diskutera de grundläggande förutsättningarna med styrelsen och högsta ledningen om

- betydande förändringar i standarderna eller en ny internrevisionsfunktion inrättas
- internrevisionschefen är ny i rollen eller organisationen
- det sker betydande förändringar i förhållandet mellan styrelsen och internrevisionschefen, till exempel en ny styrelseordförande som internrevisionschefen ska rapportera till eller en förändring i styrelsens organisation eller sammansättning som påverkar rapporteringsvägen
- det sker betydande förändringar i högsta ledningens organisation eller sammansättning som påverkar internrevisionschefens ställning.

Det är viktigt att internrevisionschefen får synpunkter från både styrelsen och högsta ledningen. Även om styrelsen är ytterst ansvarig för att godkänna internrevisionens mandat, instruktion och andra krav som beskrivs i detta område, har högsta ledningen vanligtvis en viktig roll när det gäller att bidra med synpunkter till styrelsen och internrevisionschefen. Högsta ledningens perspektiv är värdefullt och bidrar till att stötta internrevisionsfunktionens ställning och befogenhet inom organisationen.

Oenighet om grundläggande förutsättningar

Om styrelsen eller högsta ledningen inte instämmer i en eller flera av de grundläggande förutsättningarna, ska internrevisionschefen klargöra och ge exempel på hur detta kan påverka internrevisionsfunktionens förmåga att uppfylla sitt syfte eller följa vissa standarder. Internrevisionschefen bör också diskutera alternativa lösningar som kan ge samma resultat.

Internrevisionschefen kan komma överens med styrelsen och högsta ledningen om att en eller flera av de grundläggande förutsättningarna inte är nödvändiga för att kunna följa standarderna. I sådana fall ska internrevisionschefen dokumentera

- skälen till att man kommit fram till att en viss förutsättning inte är nödvändig
- alternativa förutsättningar som uppväger och stödjer styrelsens och högsta ledningens bedömningar.

Om internrevisionschefen inte instämmer i styrelsens och/eller högsta ledningens skäl till att inte tillhandahålla en eller flera av förutsättningarna kan internrevisionschefen dra slutsatsen att internrevisionsfunktionen inte kan följa standarderna. I sådana fall bör internrevisionschefen dokumentera skälen till att styrelsen och/eller högsta ledningen inte tillhandahåller de grundläggande förutsättningarna. Denna dokumentation bör delges styrelsen och högsta ledningen för att åstadkomma tydlighet om deras ställningstaganden samt göras tillgänglig för en extern kvalitetsutvärderare.

Om tjänsten som internrevisionschef av någon anledning inte är tillsatt bör styrelsen tillfälligt utse en eller flera personer.

Definition av styrelse

I ordlistan till Globala standarder för internrevision definieras "styrelse" som det högsta organet för styrning, till exempel

- en styrelse
- ett revisionsutskott/kommitté
- ett råd eller en grupp av förvaltare
- en grupp av förtroendevalda eller politiskt valda företrädare
- ett annat organ som har bestämmanderätt över aktuella ledningsfunktioner.

I en organisation med fler än ett styrande organ avses med "styrelse" det eller de organ som är behöriga att tilldela internrevisionsfunktionen befogenhet, roll och ansvar.

Om inget av ovanstående finns bör "styrelse" tolkas som den grupp eller person som fungerar som organisationens högsta styrande organ. Exempel på en sådan är organisationens chef och högsta ledning.

Om styrelsen skiljer sig från definitionen i ordlistan, bör internrevisionschefen dokumentera den organisation som internrevisionsfunktionen är underställd och hur denna överensstämmer med

definitionen av styrelse. Detta kan omfatta miljöer där det finns flera styrelser, vilket ibland förekommer i multinationella organisationer och offentlig sektor, eller där det finns en struktur med flera nivåer.

Tillämpning av området

Standarderna gäller för personer och funktioner som tillhandahåller internrevisionstjänster. Internrevisionstjänster kan tillhandahållas av personer, inom eller utanför organisationen, för organisationer med olika syfte, storlek, komplexitet och struktur. Standarderna gäller oavsett om en organisation har anställda internrevisorer, anlitar dem genom en extern tjänsteleverantör eller både och. Internrevisionschefens ansvarsområden utförs av en eller flera personer, vilka är utsedda av styrelsen. Oavsett om internrevisionschefen är anställd av organisationen eller anlita genom en extern tjänsteleverantör, är internrevisionschefen ansvarig för överensstämmelse med standarderna samt för att styrka detta genom kvalitetssäkrings- och förbättringsprogrammet. I samtliga fall behåller styrelsen ansvaret för att stödja och utöva tillsyn över internrevisionsfunktionen.

Princip 6 Befogenhet fastställd av styrelsen

Styrelsen fastställer, godkänner och stödjer internrevisionsfunktionens mandat.

Internrevisionsfunktionen får sitt mandat från styrelsen (eller tillämplig lag inom vissa delar av den offentliga sektorn). Mandatet beskriver internrevisionsfunktionens befogenhet, roll och ansvar och dokumenteras i instruktionen för internrevision. Genom mandatet får internrevisionsfunktionen i uppdrag att ge styrelsen och högsta ledningen objektiv försäkras, rådgivning, insikt och proaktivitet. Internrevisionsfunktionen utför sitt uppdrag enligt mandatet genom att på ett systematiskt och disciplinerat sätt utvärdera och förbättra effektiviteten i organisationens processer för ledning, riskhantering, styrning och kontroll.

Standard 6.1 Internrevisionens mandat

Krav

Internrevisionschefen ska ge styrelsen och högsta ledningen den information som behövs för att fastställa internrevisionens mandat. I de jurisdiktioner och branscher där internrevisionsfunktionens mandat helt eller delvis föreskrivs i lagar eller förordningar ska instruktionen för internrevision innehålla de rättsliga kraven för mandatet. (Se även standard 6.2 Instruktion för internrevision och avsnittet Tillämpa Globala standarderna för internrevision i den offentliga sektorn.)

För att hjälpa styrelsen och högsta ledningen att fastställa omfattningen och inriktning av internrevisionstjänster, ska internrevisionschefen samordna med interna kontrollfunktioner och externa säkringsleverantörer för att få en förståelse av varandras roller och ansvar. (Se även standard 9.5 Samordning och användning av andra leverantörer.)

Internrevisionschefen ska dokumentera eller ange mandatet internrevisionens instruktion, vilken godkänns av styrelsen. (Se även standard 6.2 Instruktion för internrevision.)

Internrevisionschefen ska regelbundet bedöma om förändrade omständigheter motiverar till en ny diskussion med styrelsen och högsta ledningen om internrevisionens mandat. Om så är fallet ska internrevisionschefen diskutera internrevisionens mandat med styrelsen och högsta ledningen för att bedöma om internrevisionsfunktionens befogenhet, roll och ansvar fortfarande möjliggör att genomföra strategi och nå målen.

Grundläggande förutsättningar

Styrelsen

- Diskutera med internrevisionschefen och högsta ledningen befogenhet, roll och ansvar för internrevisionsfunktionen.
- Godkänna instruktionen för internrevision, vilken omfattar internrevisionens mandat samt omfattningen och inriktning av internrevisionstjänster.

Högsta ledningen

- Delta i diskussioner med styrelsen och internrevisionschefen och lämna synpunkter på vilka förväntningar på internrevisionsfunktionen som styrelsen bör beakta när de fastställer instruktionen för internrevision.
- Stödja internrevisionens mandat i hela organisationen och främja de befogenheter som tilldelats internrevisionsfunktionen.

Överväganden vid tillämpning

Internrevisionschefen informerar styrelsen och högsta ledningen om vad som kännetecknar en effektiv internrevisionsfunktion genom att informera om standarderna, relevanta lagar och/eller förordningar samt forskning om ledande praxis för internrevisionsfunktioner.

Internrevisionschefen bör diskutera med styrelsen och högsta ledningen om internrevisionsmandatet och andra viktiga överväganden i instruktionen för internrevision i syfte att hjälpa styrelsen och högsta ledningen att förstå innebörden av följande:

- Befogenhet – Internrevisionsfunktionens befogenhet åstadkoms genom att den rapporterar direkt till styrelsen. Sådan befogenhet innebär fri och obegränsad tillgång till styrelsen liksom till alla verksamheter i organisationen (till exempel register, dokument, personal och fysisk egendom).
- Roll(er) – Internrevisionsfunktionens främsta roll är att utföra internrevisionsaktiviteter och internrevisionstjänster. Det kan finnas situationer där roller utöver internrevision ingår i internrevisionschefens ansvar, till exempel riskhantering eller regelefterlevnad. Roller som inte avser internrevision diskuteras närmare i standard 7.1 Organisatoriskt oberoende.
- Ansvar och skyldigheter – En internrevisionsfunktion ska utöva sin roll samt uppfylla specifika förväntningar från intressenterna. I ansvaret ingår till exempel ofta förväntningar på utförandet av internrevisionstjänster, kommunikation, efterlevnad av lagar, förordningar och policyer, överensstämmelse med Globala standarder för internrevision och andra aktiviteter som ingår i rollen/rollerna.

- **Omfattning** – Omfattningen av internrevisionstjänster täcker hela den organisation som internrevisionsfunktionen ansvarar för att tillhandahålla tjänster till. Detta kan omfatta alla verksamheter, tillgångar och anställda i organisationen eller kan begränsas till en viss del av organisationen enligt geografisk plats eller annan uppdelning. Omfattningen kan förtydliga internrevisionstjänsterna (till exempel endast säkring eller säkring och rådgivning, inriktning på finansiella rapporter eller efterlevnad av lagar och/eller förordningar) eller ange avgränsningar.
- **Internrevisionstjänster** – Internrevisionstjänster kan enkelt definieras som säkrings- och rådgivningstjänster eller kan vara mer specifikt definierade, till exempel verksamhetsrevision, säkring av intern styrning kontroll av finansiell rapportering samt utredningar.

Vissa omständigheter kan leda till en uppföljande diskussion med styrelsen och högsta ledningen om internrevisionens mandat eller andra aspekter på instruktionen för internrevision. Följande är exempel på sådana omständigheter:

- en betydande ändring av Globala standarder för internrevision
- ett betydande förvärv eller en omorganisation
- betydande förändringar i styrelsen och/eller högsta ledningen
- betydande förändringar av organisationens strategier, mål, riskprofil eller i den miljö i vilken organisationen verkar
- nya lagar eller förordningar som kan påverka inriktning och/eller omfattningen av internrevisionstjänster.

Dessa omständigheter kan inträffa när som helst under året. Internrevisionschefen bör dock formellt beakta alla sådana förändringar åtminstone en gång per år.

Internrevisionschefen samordnar med organisationens andra leverantörer av säkringstjänster och ger styrelsen råd om hur andra funktioner kan bidra till internrevisionens mandat. Genom att hjälpa styrelsen att förstå vilka roller och vilket ansvar andra interna kontrollfunktioner och externa säkringsleverantörer samt tillsynsmyndigheter har, kan internrevisionschefen skapa klarhet kring ett lämpligt mandat för internrevisionen. (Se även standard 9.5 Samordning och användning av andra leverantörer.)

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Protokoll från styrelsemöten där mandatet diskuterats, vilket kan ske samtidigt som en del av godkännandet av instruktionen för internrevision.
- Protokoll från styrelsemöten där eventuella ändringar av instruktionen för internrevision diskuterats och godkänts av styrelsen.

Standard 6.2 Instruktion för internrevision

Krav

Internrevisionschefen ska ta fram och upprätthålla en instruktion för internrevision som i vart fall anger internrevisionsfunktionens

- syfte med internrevision
- åtagande att följa Globala standarder för internrevision
- mandat, däribland omfattning och inriktning av de tjänster som ska tillhandahållas, samt styrelsens ansvar och förväntningar avseende högsta ledningens stöd till internrevisionsfunktionen. (Se även standard 6.1 Internrevisionens mandat)
- organisatoriska ställning och rapporteringsvägar. (Se även standard 7.1 Organisatoriskt oberoende.)

Internrevisionschefen ska diskutera den föreslagna instruktionen med styrelsen och högsta ledningen för att bekräfta att den på ett korrekt sätt återspeglar deras förståelse av och förväntningar på internrevisionsfunktionen.

Grundläggande förutsättningar

Styrelsen

- Diskutera med internrevisionschefen och högsta ledningen andra områden som kan ingå i instruktionen för internrevision för att möjliggöra en effektiv internrevisionsfunktion.
- Godkänna instruktionen för internrevision.
- Gå igenom instruktionen för internrevision tillsammans med internrevisionschefen för att diskutera hur eventuella förändringar i organisationen kan påverka, till exempel anställning av en ny internrevisionschef eller förändringar i organisationens riskbild.

Högsta ledningen

- Kommunicera med styrelsen och internrevisionschefen angående förväntningar från högsta ledningen som internrevisionschefen bör överväga att ta med i instruktionen för internrevision.

Överväganden vid tillämpning

De viktigaste kraven avseende instruktionen för internrevision beskrivs i standarderna 6.1 Instruktion för internrevision och 7.1 Organisatoriskt oberoende.

I instruktionen för internrevision bör det administrativa rapporteringsansvaret beskrivas, till exempel processerna för att

- godkänna internrevisionsfunktionens personaladministration och budget
- godkänna internrevisionschefens kostnader
- följa upp internrevisionschefens prestationer.

Om rapporteringsvägarna anges i lagar eller förordningar bör hänvisningar till sådana dokument inkluderas i instruktionen. Om lagar och/eller förordningar helt täcker kraven avseende en instruktion kan de ersätta den formella instruktionen.

Utformningen av en instruktion för internrevision kan variera från organisation till organisation. Även om det finns modeller för en instruktion, bör internrevisionschefen anpassa den utifrån de unika organisatoriska aspekter som kan påverka internrevisionens mandat, omfattning och internrevisionstjänster.

Internrevisionschefen presenterar normalt ett slutligt utkast till instruktionen för internrevision vid ett styrelsemöte för diskussion och godkännande.

Internrevisionschefen och styrelsen bör också komma överens om hur ofta instruktionens bestämmelser ska gås igenom och bekräfta att dessa fortfarande gör det möjligt för internrevisionsfunktionen att uppnå sina mål. Ledande praxis är att regelbundet gå igenom instruktionen, hänvisa till instruktionen när frågor om internrevisionens mandat uppstår och uppdatera vid behov.

Följande är exempel på övrigt som bör beaktas i instruktionen för internrevision:

- Åtgärder för att säkerställa objektivitet och oberoende, däribland processer för att hantera eventuella brister och hur ofta åtgärderna ska omprövas för att säkerställa att dessa får önskat resultat. (Se även standard 7.1 Organisatoriskt oberoende.)
- Obegränsad tillgång, däribland hur internrevisionsfunktionen får tillgång till de register, dokument, uppgifter samt den personal och fysiska egendom som krävs för att fullgöra internrevisionens mandat.
- Kommunikation, däribland typ av och tidpunkt för kommunikation med styrelsen och högsta ledningen.
- Revisionsprocessen, däribland förväntningar avseende kommunikation med ledningen för den berörda verksamheten (före, under och efter ett uppdrag) och hur meningsskiljaktigheter med ledningen ska hanteras.
- Kvalitetssäkring och förbättring, däribland förväntningarna på utveckling och genomförande av interna och externa utvärderingar av internrevisionsfunktionen samt kommunikation av resultaten från sådana utvärderingar. (Se även standarderna 8.3 Kvalitet och 8.4 Extern kvalitetsutvärdering samt princip 12 Förbättra kvaliteten och dess standarder.
- Godkännanden, eller annat som uttryckligen har angetts av styrelsen och högsta ledningen.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Protokoll från styrelsemöten där instruktionen för internrevision diskuterats och godkänts.
- Den godkända instruktionen och datum för godkännandet.
- Protokoll från styrelsemöten som styrker att internrevisionschefen regelbundet går igenom instruktionen för internrevision med styrelsen och högsta ledningen.

Standard 6.3 Stöd till styrelsen och högsta ledningen

Krav

Internrevisionschefen ska förse styrelsen och högsta ledningen med den information som behövs för att kunna stödja och främja internrevisionens mandat inom organisationen.

Internrevisionschefen ska samordna internrevisionsfunktionens styrelsekommunikation med högsta ledningen för att hjälpa styrelsen att fullgöra sina skyldigheter.

Grundläggande förutsättningar

Styrelsen

- Stödja internrevisionsfunktionen så att syftet med internrevision kan uppfyllas, strategi genomföras och mål nås.
- Samverka med högsta ledningen för att ge internrevisionsfunktionen obegränsad tillgång till de register, dokument och uppgifter samt den personal och fysiska egendom som krävs för att fullgöra internrevisionens mandat.
- Stödja internrevisionschefen genom regelbunden, direkt kommunikation.
- Visa stöd genom att
 - specificera att internrevisionschefen rapporterar till en nivå inom organisationen som gör det möjligt för internrevisionsfunktionen att fullgöra internrevisionens mandat
 - godkänna instruktionen för internrevision, internrevisionsplanen samt internrevisionens budget och resursplan
 - ställa relevanta frågor till högsta ledningen och internrevisionschefen för att fastställa huruvida eventuella begränsningar i internrevisionsfunktionens omfattning, tillgång, befogenheter eller resurser påverkar funktionens förmåga att effektivt utföra sina uppgifter
 - ha regelbundna möten med internrevisionschefen där högsta ledningen inte är närvarande.

Högsta ledningen

- Stödja internrevisionsfunktionens ställning inom organisationen.
- Samverka med styrelsen och ansvariga i organisationen för att ge internrevisionsfunktionen obegränsad tillgång till de register, dokument och uppgifter samt den personal och fysiska egendom som krävs för att fullgöra internrevisionens mandat.

Överväganden vid tillämpning

Styrelsen och internrevisionschefen bör ha åtminstone ett möte om året där högsta ledningen inte är närvarande. Kvartalsvisa möten anses vara ledande praxis. Sådana möten kan äga ofta rum i anslutning till ordinarie inplanerat styrelsemöte.

Internrevisionschefen bör också ha andra kontakter med styrelsen mellan de officiella mötena för att hålla styrelsen informerad om internrevisionsfunktionens framsteg. Tillsammans bör båda parter komma överens om vilken typ av information som internrevisionschefen ska kommunicera till styrelsen och på vilken detaljnivå.

Det är, som framgår i standard 7.1 Organisatoriskt oberoende, viktigt att internrevisionschefen administrativt rapporterar till en person i organisationen som kan stödja internrevisionsfunktionens strävan att fullgöra internrevisionens mandat. Ledande praxis är att internrevisionschefen rapporterar till den verkställande direktören eller motsvarande.

Även om det är viktigt att internrevisionschefen träffar styrelsen enskilt, bör internrevisionschefen informera högsta ledningen om diskussionerna som ägt rum, såvida detta inte är olämpligt (till exempel om ett enskilt samtal rör en oegentlighet som begåtts av en person i högsta ledningen).

Internrevisionschefen bör samarbeta med högsta ledningen för att uppnå ömsesidig förståelse för rapporteringskraven till styrelsen och därmed främja snabb, tydlig och transparent rapportering som inte är överflödigt eller motstridigt. Detta hjälper styrelsen att utöva sitt tillsynsansvar och underlättar en samarbetsinriktad arbetsrelation mellan internrevisionschefen och högsta ledningen.

Styrelsens godkännande av internrevisionens budget och resursplan är viktigt eftersom dessa visar att internrevisionsfunktionen har de resurser som krävs för att genomföra sin planerade revisionsverksamhet. Internrevisionschefen bedömer vilka uppgifter som ska lämnas till styrelsen.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Protokoll från styrelsemöten som visar att styrelsen gått igenom och godkänt revisionsplanen, budget och resursplan.
- Protokoll eller annan dokumentation från kommunikation mellan styrelsen och högsta ledningen där internrevisionsfunktionens obegränsade tillgång till information diskuterats.
- En överenskommen matris eller liknande dokumentation som visar vilken information som internrevisionschefen ska kommunicera till styrelsen och högsta ledningen samt hur ofta kommunikationen förväntas ske.

Princip 7 Oberoende ställning

Styrelsen fastställer och skyddar internrevisionsfunktionens oberoende och kvalifikationer.

Styrelsen är ansvarig för att säkerställa internrevisionsfunktionens oberoende. Oberoende definieras som frånvaron av omständigheter som försämrar internrevisionsfunktionens förmåga att utföra sitt uppdrag på ett opartiskt sätt. Internrevisionsfunktionen kan uppfylla syftet med internrevision endast när internrevisionschefen rapporterar direkt till styrelsen, är kvalificerad samt är placerad på en nivå inom organisationen som gör det möjligt för internrevisionsfunktionen att utföra sina tjänster och uppgifter utan hinder.

Standard 7.1 Organisatoriskt oberoende

Krav

Internrevisionschefen ska åtminstone en gång om året bekräfta internrevisionsfunktionens organisatoriska oberoende till styrelsen. Detta innefattar även att informera om situationer där oberoendet kan ha begränsats och vilka åtgärder som vidtagits för att hantera begränsningen.

Internrevisionschefen ska i instruktionen för internrevision dokumentera internrevisionsfunktionens rapporteringsvägar och organisatoriska ställning enligt styrelsens beslut. (Se även standard 6.2 Instruktion för internrevision.)

Internrevisionschefen ska diskutera med styrelsen och högsta ledningen alla aktuella eller planerade roller och ansvarsområden som faktiskt eller till synes har potential att begränsa internrevisionsfunktionens oberoende. Internrevisionschefen ska ge råd till styrelsen och högsta ledningen om vilka typer av åtgärder som finns för att hantera faktiska, potentiella eller upplevda begränsningar i oberoendet.

Om internrevisionschefen har en eller flera pågående roller utöver internrevision, ska ansvarsområdena, arbetets karaktär och införda skyddsåtgärder dokumenteras i instruktionen för internrevision. Om sådana ansvarsområden är föremål för internrevision ska alternativa processer för att erhålla försäkran upprättas, till exempel avtal med en objektiv och kompetent sättningsleverantör som är oberoende gentemot styrelsen.

Om internrevisionschefens ansvarsområden, som inte är internrevision, är tillfälliga ska försäkran för de områdena tillhandahållas av en oberoende tredje part under det tillfälliga uppdraget och under de följande tolv månaderna. Internrevisionschefen ska också upprätta en plan för att sådana ansvarsområden ska återgå till verksamheten.

Om styrstrukturen inte stöder organisatoriskt oberoende, ska internrevisionschefen dokumentera omständigheter i strukturen som begränsar oberoendet och eventuella åtgärder som kan vidtas för att ändå uppnå denna princip.

Grundläggande förutsättningar

Styrelsen

- Etablera direkt rapportering med internrevisionschefen och internrevisionsfunktionen för att göra det möjligt för internrevisionsfunktionen att fullgöra sitt mandat.
- Godkänna tillsättning och avsättning av internrevisionschefen.
- Lämna synpunkter till högsta ledningen som kan vara till hjälp vid prestationsutvärdering av och beslut om lön till internrevisionschefen.
- Ge internrevisionschefen möjligheter att diskutera viktiga och känsliga frågor med styrelsen, där högsta ledningen inte är närvarande.

- Begära att internrevisionschefen ges en ställning inom organisationen som gör att internrevisionstjänster och -uppgifter kan utföras utan inblandning från ledningen. Denna ställning ger den organisatoriska befogenheten och statusen att ta upp frågor direkt med högsta ledningen och vid behov föra frågor vidare till styrelsen.
- Uppmärksamma och beakta de faktiska eller potentiella begränsningarna i internrevisionsfunktionens oberoende när man godkänner internrevisionschefens roller eller ansvarsområden som faller utanför internrevisionsområdet.
- Samverka med högsta ledningen och internrevisionschefen för att fastställa lämpliga åtgärder om internrevisionschefens roller och ansvarsområden begränsas eller uppfattas begränsa internrevisionsfunktionens oberoende.
- Samverka med högsta ledningen för att säkerställa att internrevisionsfunktionen utan hinder kan fastställa omfattning, utföra internrevisionsuppdrag och kommunicera resultaten därav.

Högsta ledningen

- Placera internrevisionsfunktionen på en nivå inom organisationen som gör att den kan utföra sina tjänster och uppgifter utan hinder enligt styrelsens anvisningar.
- Vara medveten om att internrevisionschefen rapporterar direkt till styrelsen.
- Samverka med styrelsen och internrevisionschefen för att förstå eventuella begränsningar i internrevisionsfunktionens oberoende orsakad av roller som inte är internrevision eller andra omständigheter, samt stödja implementeringen av lämpliga åtgärder för att hantera sådana begränsningar.
- Lämna synpunkter till styrelsen att tillsätta och avsätta internrevisionschefen.
- Efterfråga synpunkter från styrelsen vid prestationsutvärdering av och beslut om lön till internrevisionschefen.

Överväganden vid tillämpning

Internrevision är mest effektiv när internrevisionsfunktionen är direkt ansvarig inför styrelsen (även kallat "funktionellt underställd styrelsen"), snarare är direkt ansvarig inför ledningen för den verksamhet som internrevisionsfunktionen lämnar försäkran och råd för. När internrevisionschefen rapporterar direkt till styrelsen kan internrevisionsfunktionen utföra internrevisionstjänster och kommunicera resultaten från genomförda uppdrag utan hinder eller otillbörlig begränsning. Exempel på hinder är om ledningen inte lämnar begärd information i tid och/eller begränsar tillgången till information, personal eller fysisk egendom. Exempel på otillbörlig begränsning är om budgeten eller resurserna begränsas på ett sätt som påverkar internrevisionsfunktionens förmåga att arbeta effektivt. (Se även standard 11.3 Kommunicera resultat.)

Även om internrevisionschefen är funktionellt underställd styrelsen, sker ofta den administrativa rapporteringen till en person i ledningen. Detta ger tillgång till högsta ledningen och befogenhet att utmana ledningens perspektiv. För att uppnå denna befogenhet är bästa praxis att internrevisionschefen administrativt rapporterar till den verkställande direktören eller motsvarande, även om rapportering till en annan ledande befattningshavare kan uppnå samma mål om lämpliga åtgärder vidtas. Ansvariga för internrevisionsfunktionen i dotterbolag, filialer och divisioner bör kunna kommunicera direkt med högsta ledningen som ansvarar för områdena.

Vid bedömning av huruvida oberoendet är begränsat bör internrevisionschefen beakta rapporteringsvägar, roller och ansvarsområden för att avgöra om det föreligger faktiska, potentiella eller upplevda begränsningar. Dessutom kan internrevisionschefen genom diskussion med berörda parter eventuellt lösa situationer med upplevda begränsningar som i själva verket inte påverkar internrevisionsfunktionens förmåga att utföra sina uppgifter på ett oberoende sätt.

Följande är exempel på situationer som kan påverka oberoendet:

- Internrevisionschefen har ingen direkt kommunikation eller kontakt med styrelsen.
- Ledningen försöker begränsa omfattningen av de internrevisionstjänster som tidigare godkänts av styrelsen och dokumenterats i instruktionen för internrevision.
- Ledningen försöker begränsa tillgången till de register, dokument och uppgifter samt den personal och fysiska egendom som krävs för att utföra internrevisionstjänsterna.
- Ledningen pressar internrevisorer att utelämna eller ändra iakttagelser från en internrevision.
- Budgeten för internrevisionsfunktionen sänks till en nivå som gör det omöjligt för funktionen att utföra sitt uppdrag enligt beskrivningen i instruktionen för internrevision.
- Ett säkringsuppdrag utförs av internrevisionsfunktionen eller övervakas av internrevisionschefen inom ett funktionellt område som internrevisionschefen är ansvarig för, har tillsyn över eller på annat sätt kan utöva betydande inflytande över.
- Internrevisionsfunktionen utför, eller internrevisionschefen övervakar, säkringsuppdrag avseende en verksamhet som leds av en ledande befattningshavare (ej vd) till vilken internrevisionschefen administrativt rapporterar. Till exempel om internrevisionschefen rapporterar till ekonomichefen och är ansvarig för revisionen av ekonomiavdelningen, en funktion som också rapporterar till ekonomichefen.

Utöver ansvaret för att leda internrevisionsfunktionen, ombeds internrevisionschefen ibland ta på sig roller som inte är kopplade till internrevision och som kan begränsa eller uppfattas som att de begränsar internrevisionsfunktionens oberoende. Följande är exempel på sådana situationer:

- Ett nytt regulatoriskt krav ger upphov till ett omedelbart behov av att utveckla kontroller och andra riskhanteringsaktiviteter för att säkerställa regelbundenhet.
- Internrevisionschefen har den lämpligaste expertisen för att anpassa befintliga riskhanteringsaktiviteter till ett nytt affärsområde eller en ny geografisk marknad.
- Organisationens resurser är för begränsade eller organisationen är för liten för att ha råd med en separat funktion för regelbundenhet.

När internrevisionschefen diskuterar roller och ansvar som inte är kopplade till internrevision med styrelsen och högsta ledningen, bör internrevisionschefen identifiera åtgärder beroende på om rollerna är permanenta eller tillfälliga och ska återgå till ledningen.

När styrelsen instämmer i att en begränsning har uppstått, bör internrevisionschefen ge styrelsen och högsta ledningen förslag på möjliga åtgärder för att hantera riskerna. Det är också viktigt att ange en tidsplan för att överföra tillfälliga ansvarsområden som inte är internrevision till ledningen.

Kravet är att säkringsaktiviteterna ska utföras under tillsyn av en oberoende tredje part under de följande tolv månaderna efter att internrevisionschefen fullgjort sitt tillfälliga ansvar inom området. En bedömning bör dock göras eftersom det kan finnas omständigheter som gör att uppfattningen om en begränsning kan föreligga längre tid än tolv månader. Internrevisionschefen bör diskutera huruvida tolv månader är lämpligt eller inte med styrelsen och högsta ledningen.

För att avgöra vilka andra parter som ska informeras om befintliga begränsningar, bör internrevisionschefen beakta typen av begränsning, begränsningens inverkan på tillförlitligheten av internrevisionstjänsternas resultat samt relevanta intressenters förväntningar. Om en potentiell begränsning i internrevisionsfunktionens oberoende som kan påverka eller uppfattas som att den påverkar tillförlitligheten av resultat, rekommendationer och/eller slutsatser upptäcks efter att ett uppdrag har slutförts, bör internrevisionschefen diskutera problemet med ledningen för den berörda verksamheten, styrelsen, högsta ledningen och/eller berörda intressenter samt besluta om lämpliga åtgärder för att hantera situationen. (Se även standarderna 2.3 Upplysa om brister i objektivitet och 11.4 Fel och utelämnanden.)

Styrelsen bör vara delaktig i rekryterings- och tillsättningsprocessen av en internrevisionschef. Styrelsen kan till exempel diskutera vilka kvalifikationer och kompetenser som krävs för att leda internrevisionsfunktionen och fullgöra eventuella andra roller och ansvarsområden som förväntas av organisationen. Styrelsen bör också överväga att granska de sökandes meritförteckningar och delta i intervjuer innan en kandidat väljs ut.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Instruktionen för internrevision som dokumenterar internrevisionsfunktionens rapporteringsvägar.
- Protokoll från möten eller annan dokumentation som styrker internrevisionschefens direkta kommunikation med styrelsen och högsta ledningen angående eventuella begränsningar i oberoende och planerade åtgärder.
- Protokoll från styrelsemöten eller annan dokumentation som visar att internrevisionschefen bekräftat internrevisionsfunktionens fortsatta oberoende med styrelsen eller diskuterat begränsningar som påverkar internrevisionsfunktionens förmåga att fullgöra sitt mandat samt åtgärderna för att hantera begränsningarna.
- Instruktionen för internrevision som dokumenterar styrelsens godkännande av långvariga roller och ansvarsområden som inte är internrevision samt motsvarande åtgärder för att säkerställa oberoende. Detta inbegriper information om hur länge rollerna, ansvarsområdena och åtgärderna förväntas pågå och hur åtgärdernas effektivitet regelbundet ska utvärderas.
- Dokumenterade metoder som ska följas vid misstänkt eller identifierad begränsning.
- Handlingsplaner som beskriver specifika åtgärder för att hantera problem med oberoende.
- Dokumentation av säkringsuppdrag som ska utföras av andra interna eller externa leverantörer som en åtgärd för att säkerställa oberoende.
- Protokoll eller annan dokumentation som styrker styrelsens godkännande att tillsätta och avsätta internrevisionschefen.

Standard 7.2 Internrevisionschefens kvalifikationer

Krav

Internrevisionschefen ska hjälpa styrelsen att förstå vilka kvalifikationer och kompetenser en internrevisionschef måste besitta för att leda internrevisionsfunktionen. Internrevisionschefen underlättar sådan förståelse genom att ge information och exempel på etablerade och ledande kvalifikationer och kompetenser.

Internrevisionschefen ska upprätthålla och utveckla de kvalifikationer och kompetenser som krävs för att fullgöra roller och ansvar som styrelsen förväntar sig. (Se även princip 3 Visa kompetens och dess standarder.)

Grundläggande förutsättningar

Styrelsen

- Se över vilka krav som är nödvändiga för att internrevisionschefen ska kunna leda internrevisionsfunktionen enligt beskrivningen i område IV: Att leda och driva internrevisionsfunktionen.
- Godkänna internrevisionschefens roll och ansvarsområden samt identifiera de kvalifikationer och den erfarenhet och kompetens som krävs.
- Samverka med högsta ledningen för att tillsätta en internrevisionschef med de kvalifikationer och den kompetens som krävs för att effektivt leda internrevisionsfunktionen och säkerställa hög kvalitet i utförandet av internrevisionstjänsterna.

Högsta ledningen

- Samverka med styrelsen för att fastställa internrevisionschefens kvalifikationer, kompetens och erfarenhet.
- Genom organisationens HR-processer stödja tillsättning och utveckling av internrevisionschefen samt hantera ersättningsfrågor.

Överväganden vid tillämpning

Styrelsen samarbetar med högsta ledningen för att fastställa vilka kompetenser och kvalifikationer som organisationen förväntar sig hos en internrevisionschef. Kompetenserna kan variera beroende på internrevisionens mandat, organisationens komplexitet, specifika behov och riskprofil samt vilken bransch och jurisdiktion som organisationen verkar inom. Önskade kompetenser och kvalifikationer dokumenteras normalt i en arbetsbeskrivning och omfattar

- en grundlig förståelse av Globala standarder för internrevision och ledande praxis
- erfarenhet av att skapa och leda en effektiv internrevisionsfunktion genom att rekrytera, anställa och utbilda internrevisorer samt hjälpa till att utveckla relevanta kompetenser
- Certified Internal Auditor®-certifiering eller andra relevanta yrkesmässiga utbildningar, certifieringar och ackrediteringar

- erfarenhet av ledarskap
- bransch- eller sektorerfarenhet.

Även om denna lista innehåller de mest önskvärda kompetenserna och kvalifikationerna, kan internrevisionschefen väljas på grund av andra egenskaper eller expertområden som kompletteras av kompetensen hos andra medarbetare i internrevisionsfunktionen. Detta gäller i synnerhet där internrevisionschefen har tillträtt tjänsten från en annan roll, bransch eller sektor. I sådana fall bör internrevisionschefen samarbeta med kunniga medarbetare i internrevisionsfunktionen och nätverka med andra inom professionen för att skaffa sig relevant erfarenhet.

Styrelsen kan granska och godkänna arbetsbeskrivningen för internrevisionschefen för att säkerställa att den återspeglar de kvalifikationer och kompetenser som förväntas.

Styrelsen bör uppmuntra internrevisionschefen att fortbilda sig, gå med i yrkesorganisationer, skaffa yrkescertifieringar och söka andra möjligheter till yrkesmässig utveckling. (Se även princip 3 Visa kompetens)

Med tanke på hur viktig rollen som internrevisionschef är, bör en successionsplan utarbetas för att identifiera interna eller externa kandidater som kan ersätta internrevisionschefen. En sådan plan bör anpassas till organisationens process för successionsplanering och delges styrelsen och högsta ledningen.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Styrelsens dokumenterade godkännande av internrevisionschefens arbetsbeskrivning och/eller tillsättning eller annat bevis på att styrelsen utvärderat de kvalifikationer och kompetenser som krävs för internrevisionschefens roll.
- Internrevisionschefens planer för kompetensutveckling och bevis på att den genomförts.
- Dokumenterat medlemskap i yrkesorganisationer.
- Dokumenterade samtal om successionsplanering med styrelsen, högsta ledningen och/eller organisationens personalfunktion.

Princip 8 Tillsyn av styrelsen

Styrelsen utövar tillsyn över internrevisionsfunktionen för att säkerställa dess effektivitet.

Styrelsens tillsyn är nödvändig för att skapa förutsättningar för internrevisionsfunktionens effektivitet. För att leva upp till denna princip krävs en samarbetsinriktad och interaktiv kommunikation mellan styrelsen och internrevisionschefen samt styrelsens stöd för att säkerställa att internrevisionsfunktionen får tillräckliga resurser för att fullgöra internrevisionens mandat. Styrelsen får också en försäkran om kvaliteten på internrevisionschefens och internrevisionsfunktionens arbete genom kvalitetssäkrings- och förbättringsprogrammet, vilket inkluderar resultaten från den externa kvalitetsutvärderingen som styrelsen utvärderar.

Standard 8.1 Samverkan med styrelsen

Krav

Internrevisionschefen ska förse styrelsen med den information som behövs för att styrelsen ska kunna utöva sitt tillsynsansvar. Denna information kan efterfrågas av styrelsen eller kan, enligt internrevisionschefens bedömning, vara värdefull för styrelsen i sitt tillsynsansvar.

Internrevisionschefen ska rapportera följande till styrelsen och högsta ledningen:

- revisionsplanen och budgeten samt betydande revideringar av dessa. (Se även standarderna 6.3 Stöd till styrelsen och högsta ledningen och 9.4 Internrevisionsplan)
- ändringar som eventuellt kan påverka mandatet eller instruktionen. (Se även standarderna 6.1 Internrevisionens mandat och 6.2 Instruktion för internrevision)
- eventuella begränsningar i oberoendet. (Se även standard 7.1 Organisatoriskt oberoende.)
- resultaten av internrevisionstjänster, däribland slutsatser, försäkran, råd, insikter och uppföljning. (Se även standarderna 11.3 Kommunicera resultat, 14.5 Slutsatser från uppdraget och 15.2 Bekräfta genomförandet av rekommendationer eller handlingsplaner)
- resultaten av kvalitetssäkrings- och förbättringsprogrammet. (Se även standarderna 8.3 Kvalitet, 8.4 Extern kvalitetsutvärdering, 12.1 Intern kvalitetsutvärdering och 12.2 Prestationsmått)

Det kan förekomma att internrevisionschefen inte är överens med högsta ledningen eller andra intressenter om ett uppdrags omfattning, iakttagelser eller andra aspekter som kan påverka internrevisionsfunktionens förmåga att utföra sitt uppdrag. I sådana fall ska internrevisionschefen ge styrelsen alla fakta och informera om förhållanden så att styrelsen kan avgöra om de bör agera mot högsta ledningen eller andra intressenter utifrån sin tillsynsroll.

Grundläggande förutsättningar

Styrelsen

- Kommunicera med internrevisionschefen för att förstå hur internrevisionsfunktionen fullgör sitt mandat.
- Kommunicera styrelsens perspektiv på organisationens strategier, mål och risker för att hjälpa internrevisionschefen att fastställa internrevisionens prioriteringar.
- Tillsammans med internrevisionschefen fastställa förväntningar med avseende på
 - hur ofta styrelsen vill få kommunikation från internrevisionschefen
 - kriterierna för att avgöra vilka frågor som ska föras vidare till styrelsen, till exempel väsentliga risker som överskrider styrelsens risktolerans
 - processen för eskalering av viktiga frågor till styrelsen.

- Skapa sig en förståelse av hur effektiva organisationens processer för ledning, riskhantering, styrning och kontroll är baserat på resultaten från granskningar och diskussioner med högsta ledningen.
- Diskutera med internrevisionschefen eventuella meningsskiljaktigheter med högsta ledningen eller andra intressenter och ge det stöd som krävs för att internrevisionschefen ska kunna utföra det uppdrag som beskrivs i internrevisionens mandat.

Högsta ledningen

- Kommunicera högsta ledningens perspektiv på organisationens strategier, mål och risker för att hjälpa internrevisionschefen att fastställa internrevisionens prioriteringar.
- Hjälpa styrelsen att förstå hur effektiva organisationens processer för ledning, riskhantering, styrning och kontroll är.
- Tillsammans med styrelsen och internrevisionschefen arbeta med processen för att eskalera viktiga frågor till styrelsen.

Överväganden vid tillämpning

För att styrelsen ska få den information den behöver för att utöva sitt tillsynsansvar krävs tvåvägskommunikation. Internrevisionschefen kan använda en rad olika kommunikationsmetoder, till exempel skriftliga eller muntliga rapporter och presentationer, formella möten och informella diskussioner. Internrevisionschefen kan dokumentera styrelsens förväntningar i revisionsmanualen. Internrevisionschefen bör regelbundet bekräfta med styrelsen att kommunikationens frekvens, typ och innehåll uppfyller styrelsens förväntningar och hjälper styrelsen att utöva sitt tillsynsansvar.

Kommunikationen mellan styrelsen och internrevisionschefen bör ske med en frekvens som tar hänsyn till behovet av snabb kommunikation avseende väsentliga frågor. Internrevisionschefen bör även efterfråga information från styrelsen om deras perspektiv och förväntningar, inte bara avseenden riskhantering av finansiella frågor, utan även i ett bredare perspektiv på styrning och riskhantering avseende icke finansiella frågor. Det kan t.ex. gälla strategiska initiativ, cybersäkerhet, arbetsmiljö, hållbarhet, verksamhetens motståndskraft och rykte.

För att identifiera vilka frågor som internrevisionschefen ska eskalera till nivån över högsta ledningen, kan kriterier fastställas som beskriver den väsentlighet eller materialitet som överskrider risktoleransen. Normalt bör meningsskiljaktigheter mellan internrevisionschefen och högsta ledningen diskuteras med högsta ledningen för att säkerställa att den information som presenteras för styrelsen är korrekt och återspeglar högsta ledningens perspektiv.

Vanligtvis ger styrelsemöten möjlighet till formell kommunikation åtminstone en gång i kvartalet. Dessutom kommunicerar ofta internrevisionschefen och styrelseledamöterna mellan möten efter behov, vilket kan ske informellt.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Dagordningar och protokoll från möten som dokumenterar innehåll, område och frekvensen som diskuterats med internrevisionschefen.
- Presentationer som internrevisionschefen har gjort för styrelsen.
- Internrevisionens kommunikation till styrelseledamöterna.
- Dokumentation av kriterierna för att identifiera vilka frågor som ska eskaleras till styrelsen och en process för att kommunicera eller eskalera sådana frågor.

Standard 8.2 Resurser

Krav

Internrevisionschefen ska utvärdera om internrevisionens resurser är tillräckliga för att fullgöra internrevisionens mandat och genomföra internrevisionsplanen. Om så inte är fallet ska internrevisionschefen utarbeta en strategi för att få tillräckliga resurser och informera styrelsen om konsekvenserna av otillräckliga resurser och hur eventuella resursbrister kommer att hanteras.

Grundläggande förutsättningar

Styrelsen

- Samverka med högsta ledningen för att ge internrevisionsfunktionen tillräckliga resurser för att kunna fullgöra internrevisionens mandat och genomföra internrevisionsplanen.
- Minst en gång om året diskutera med internrevisionschefen om internrevisionens resurser är tillräckliga, både sett till antal och kompetens, för att fullgöra internrevisionens mandat och genomföra revisionsplanen.
- Beakta konsekvenserna av otillräckliga resurser för internrevisionens mandat och plan.
- Samverka med högsta ledningen och internrevisionschefen för att åtgärda situationen om resurserna visar sig vara otillräckliga.

Högsta ledningen

- Samverka med styrelsen för att ge internrevisionsfunktionen tillräckliga resurser för att kunna fullgöra internrevisionens mandat och genomföra internrevisionsplanen.
- Samverka med styrelsen och internrevisionschefen när det gäller eventuella problem med otillräckliga resurser och hur situationen kan åtgärdas.

Överväganden vid tillämpning

För att analysera om de resurser som krävs för att fullgöra internrevisionens mandat och genomföra planen är tillräckliga, kan internrevisionschefen göra en gap-analys jämfört med de resurser som finns inom internrevisionsfunktionen och de som krävs för att utföra internrevisionstjänsterna. (Se även princip 10 Förvalta resurser.) Internrevisionschefens strategi bör omfatta en resursplan, som kan innehålla en budgetframställan, samt alternativ för att bemanna internrevisionsfunktionen och använda tekniska

hjälpmedel för att utföra tjänsterna. Planen ska presenteras för styrelsen, vilken kan innehålla en kostnadsnyttoanalys av de olika tillvägagångssätten.

Även om styrelsen och internrevisionschefen normalt diskuterar resursfrågan åtminstone en gång om året i samband med att internrevisionsplanen presenteras, är ledande praxis att föra denna diskussion en gång i kvartalet. I diskussionen bör ingå att överväga alternativ för att kunna genomföra revisionsplanens intentioner, däribland outsourcing eller användning av "gästrevisorer" samt införande av tekniska hjälpmedel för att förbättra internrevisionsfunktionens effektivitet och ändamålsenlighet.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Dagordningar, mötesprotokoll och kommunikation mellan internrevisionschefen och styrelsen och/eller högsta ledningen som dokumenterar diskussioner om huruvida internrevisionens resurser är tillräckliga.
- Internrevisionens resursplaner som visar att det finns tillräckliga resurser för att genomföra internrevisionsplanen.
- Budgetframställningar som avser internrevisionens resurser.
- Dokumenterade gap-analyser av internrevisionsplanen jämfört med tillgängliga resurser.
- Dokumenterad kostnadsnyttoanalys.
- Dokumentation av internrevisionschefens resursstrategi.

Standard 8.3 Kvalitet

Krav

Internrevisionschefen ska utveckla, genomföra och upprätthålla ett kvalitetssäkrings- och förbättringsprogram som täcker alla aspekter av internrevisionsfunktionen. Programmet omfattar två typer av utvärderingar:

- Externa utvärderingar. (Se även standard 8.4 Extern kvalitetsutvärdering.)
- Interna utvärderingar. (Se även standard 12.1 Intern kvalitetsutvärdering.)

Internrevisionschefen ska kommunicera resultaten från den interna kvalitetsutvärderingen till styrelsen och högsta ledningen åtminstone en gång om året. Resultaten från externa kvalitetsutvärderingar ska rapporteras efter slutförda utvärderingar. I båda fallen ska sådan kommunikation omfatta

- internrevisionsfunktionens överensstämmelse med standarderna och utfall av prestationsmål
- i tillämpliga fall, efterlevnad av lagar och/eller förordningar som gäller för internrevision
- i tillämpliga fall, planer för att hantera internrevisionsfunktionens brister och möjligheter till förbättring.

Grundläggande förutsättningar

Styrelsen

- Diskutera med internrevisionschefen kvalitetssäkrings- och förbättringsprogrammet som beskrivs i område IV: Att leda och driva internrevisionsfunktionen.
- Godkänna internrevisionsfunktionens prestationsmål åtminstone en gång om året. (Se även standard 12.2 Prestationsmått.)
- Utvärdera internrevisionsfunktionens effektivitet och ändamålsenlighet. I en sådan utvärdering ingår att
 - utvärdera internrevisionsfunktionens prestationsmål, såsom överensstämmelse med standarderna, lagar och förordningar, förmåga att fullgöra internrevisionens mandat samt arbetet med att fullfölja internrevisionsplanen
 - se över resultaten av internrevisionsfunktionens kvalitetssäkrings- och förbättringsprogram
 - fastställa i vilken utsträckning internrevisionsfunktionens prestationsmål uppfylls.

Högsta ledningen

- Lämna synpunkter på internrevisionsfunktionens prestationsmål.
- Delta tillsammans med styrelsen i en årlig utvärdering av internrevisionschefen och internrevisionsfunktionen.

Överväganden vid tillämpning

Internrevisionschefens kommunikation till styrelsen och högsta ledningen om internrevisionsfunktionens kvalitetssäkrings- och förbättringsprogram bör omfatta

- omfattning, frekvens och resultat av interna och externa kvalitetsutvärderingar som genomförts under ledning av eller med hjälp av internrevisionschefen
- handlingsplaner som behandlar brister och områden för förbättring. Åtgärder bör fastställas i överenskommelse med styrelsen
- arbetet med att implementera de överenskomna åtgärderna.

En utvärdering av internrevisionsfunktionens kvalitet kan beakta

- i vilken utsträckning internrevisionen har bidragit till förbättring av processerna för ledning, riskhantering, styrning och kontroll
- personalens produktivitet (till exempel planerade timmar jämfört med faktiska timmar för projekt, eller tid som ägnats åt revisionsprojekt kontra administration)
- efterlevnad av internrevisionslagar och/eller -förordningar
- processernas kostnadseffektivitet
- hur goda är relationerna med högsta ledningen och andra viktiga intressenter
- andra prestationsmått. (Se även standard 12.2 Prestationsmått.)

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Dagordningar och protokoll från styrelsemöten som dokumenterar diskussioner med internrevisionschefen om internrevisionsfunktionens kvalitetssäkrings- och förbättringsprogram.
- Internrevisionschefens presentationer och annan kommunikation om resultaten från kvalitetsutvärderingar och status på handlingsplan för att hantera eventuella områden för förbättring.
- Arbetspapper eller annan dokumentation från kvalitetssäkrings- och förbättringsprogrammet som visar att planerade aktiviteter har utförts.

Standard 8.4 Extern kvalitetsutvärdering

Krav

Internrevisionschefen ska ta fram en plan för extern kvalitetsutvärdering och diskutera planen med styrelsen. Den externa utvärderingen ska genomföras åtminstone en gång vart femte år av en kvalificerad, oberoende utvärderare eller utvärderingsgrupp. Kravet på en extern kvalitetsutvärdering kan också uppfyllas genom en självutvärdering med oberoende validering.

Vid val av oberoende utvärderare eller utvärderingsgrupp ska internrevisionschefen säkerställa att åtminstone en person innehar en aktiv Certified Internal Auditor®-certifiering.

Grundläggande förutsättningar

Styrelsen

- Diskutera planerna med internrevisionschefen om att låta en oberoende, kvalificerad utvärderare eller utvärderingsgrupp genomföra en extern kvalitetsutvärdering av internrevisionsfunktionen.
- Samarbeta med högsta ledningen och internrevisionschefen för att fastställa omfattningen och frekvensen av den externa kvalitetsutvärderingen.
- Beakta internrevisionsfunktionens och internrevisionschefens ansvar och regelverkskrav, såsom de beskrivs i instruktionen för internrevision, när den externa kvalitetsutvärderingens omfattning ska definieras.
- Granska och godkänna internrevisionschefens plan för genomförandet av en extern kvalitetsutvärdering. Sådant godkännande ska åtminstone omfatta
 - utvärderingarnas omfattning och frekvens
 - den externa utvärderarens eller utvärderingsgruppens kompetens och oberoende
 - motivering till valet att genomföra en självutvärdering med oberoende validering i stället för en extern kvalitetsutvärdering.
- Begära att få de fullständiga resultaten direkt från den externa kvalitetsutvärderingen eller självutvärderingen med oberoende validering från utvärderaren.
- Granska och godkänna internrevisionschefens handlingsplan för att åtgärda identifierade brister och, i förekommande fall, hantera områden för förbättring.

- Godkänna tidsplan för genomförandet av handlingsplan och följa upp internrevisionschefens framsteg.

Högsta ledningen

- Samarbeta med styrelsen och internrevisionschefen för att fastställa omfattningen och frekvensen av den externa kvalitetsutvärderingen.
- Granska resultaten från den externa kvalitetsutvärderingen, samarbeta med internrevisionschefen och styrelsen för att komma överens om handlingsplaner som åtgärdar identifierade brister och, i förekommande fall, hanterar områden för förbättring, samt enas om tidsplan för genomförandet av handlingsplan.

Överväganden vid tillämpning

Styrelsen och internrevisionschefen kan besluta att det är lämpligt att genomföra en extern utvärdering oftare än vart femte år. Det finns flera skäl till att överväga en mer frekvent granskning, bland annat förändringar i ledarskap (till exempel högsta ledningen eller internrevisionschefen), väsentliga förändringar av internrevisionsmetoderna, sammanslagning av två eller flera internrevisionsfunktioner eller hög personalomsättning. Dessutom kan vissa organisationer, till exempel sådana som verkar inom reglerade branscher, föredra eller vara skyldiga att öka frekvensen eller omfattningen av externa kvalitetsutvärderingar.

Den externa kvalitetsutvärderingen bör omfatta en heltäckande granskning av internrevisionsfunktionen med avseende på

- överensstämmelse med Globala standarder för internrevision
- mandat, instruktion, strategi, metoder, processer, riskbedömning och internrevisionsplan
- efterlevnad av tillämpliga lagar och/eller -förfordningar
- prestationskriterier och -mått samt resultat av utvärdering
- kompetens och lämplig professionalism, inklusive ändamålsenlig användning av verktyg och tekniker samt fokus på fortlöpande utveckling
- kvalifikationer och kompetenser, även de som krävs för internrevisionschefens roll, enligt organisationens arbetsbeskrivning och anställningsprofil
- integration i organisationens processer för styrning och ledning, inklusive relationerna mellan de som är involverade i att ge internrevisionsfunktionen en oberoende ställning
- bidrag till organisationens processer för ledning, riskhantering, styrning och kontroll
- bidrag till förbättring av organisationens verksamhet och förmåga att nå sina mål
- förmåga att uppfylla förväntningar från styrelsen, högsta ledningen och övriga intressenter.

Utöver kravet på att åtminstone en medlem i den externa utvärderingsgruppen ska inneha certifieringen Certified Internal Auditor®, bör bland annat följande andra viktiga kvalifikationer för utvärderingsgruppen beaktas:

- erfarenhet av och kunskap om standarderna och ledande internrevisionspraxis
- erfarenhet som internrevisionschef eller jämförbar ledande befattning inom internrevision
- erfarenhet av organisationens bransch eller sektor
- tidigare erfarenhet av att genomföra externa kvalitetsutvärderingar

- genomgången utbildning i extern kvalitetsutvärdering som är erkänd av The Institute of Internal Auditors
- intyg från medlemmarna i utvärderingsgruppen att de inte ha några intressekonflikter, varken faktiska eller upplevda.

Internrevisionschefen bör beakta eventuella begränsningar i utvärderarnas oberoende på grund av tidigare, nuvarande eller förväntade framtida relationer med organisationen, personalen eller internrevisionsfunktionen. Om en potentiell utvärderare är en tidigare anställd i organisationen bör det utvärderas hur länge utvärderaren har varit oberoende. Följande är exempel på möjliga begränsningar:

- externrevision av finansiella rapporter
- stöd till internrevisionsfunktionen
- privata relationer
- tidigare eller planerat deltagande i interna kvalitetsutvärderingar
- rådgivning avseende processer för ledning, riskhantering, styrning och kontroll, finansiell rapportering eller andra områden.

Personer från andra avdelningar inom organisationen betraktas inte som oberoende när det gäller att genomföra en extern utvärdering, även om de är organisatoriskt skilda från internrevisionsfunktionen. Inte heller betraktas personer från en närstående organisation (till exempel ett moderbolag, ett dotterbolag inom samma koncern eller ett företag med regelbundet ansvar för tillsyn, övervakning eller kvalitetssäkring av organisationen i fråga) som oberoende. Inom den offentliga sektorn betraktas inte internrevisionsfunktioner i separata enheter på samma myndighetsnivå som oberoende om de rapporterar till samma internrevisionschef.

Ömsesidiga utvärderingar mellan två liknande organisationer betraktas inte som oberoende. Däremot kan utvärderingar som roterar mellan tre eller flera liknande organisationer – alltså organisationer inom samma bransch, regionala sammanslutning eller annan intressegrupp – betraktas som oberoende. Omsorg bör beaktas för att säkerställa att varken oberoende eller objektivitet är begränsad och att alla gruppmedlemmar kan utföra sina uppgifter fullt ut.

En självutvärdering med oberoende validering omfattar vanligtvis följande:

- en heltäckande och fullständigt dokumenterad intern utvärdering som liknar den externa kvalitetsutvärderingsprocessen när det gäller att utvärdera internrevisionsfunktionens överensstämmelse med standarderna
- validering av en kvalificerad, oberoende extern kvalitetsutvärderare eller utvärderingsgrupp. Den oberoende valideringen bör fastställa att den interna utvärderingen genomförts på ett fullständigt och korrekt sätt
- benchmarking, ledande praxis och intervjuer med viktiga intressenter som styrelseledamöter, högsta ledningen och verksamhetsledningen.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Protokoll från styrelsemöten där internrevisionschefens plan för extern kvalitetsutvärdering diskuterats och godkänts av styrelsen.
- Formell rapport från den externa kvalitetsutvärderingen som upprättats och validerats av en kvalificerad, oberoende utvärderare.

- Externa utvärderares presentationer till styrelsen där resultaten redovisas från den externa kvalitetsutvärderingen.
- Internrevisionschefens presentationer till styrelsen där resultaten redovisas från den externa utvärderingen samt, i förekommande fall, handlingsplanerna.

Område IV: Att leda och driva internrevisionsfunktionen



Internrevisionschefen ansvarar för att leda och driva internrevisionsfunktionen i enlighet med instruktionen för internrevision och Globala standarder för internrevision. I ansvaret ingår strategisk planering, anskaffa resurser, bygga relationer, kommunicera med intressenter samt att kvalitetssäkra och förbättra funktionens prestation.

Den person som ansvarar för att leda internrevisionsfunktionen förväntas följa standarderna och fullgöra det ansvar som beskrivs i detta område, oavsett om personen är direkt anställd av organisationen eller anlitas genom en extern tjänsteleverantör. Titel och/eller ansvar kan skilja sig mellan olika organisationer.

Internrevisionschefen kan delegera arbetsuppgifter till andra kvalificerade yrkeskunniga personer inom internrevisionsfunktionen, men behåller det yttersta ansvaret.

Den direkta rapporteringen mellan styrelsen och internrevisionschefen gör det möjligt för internrevisionsfunktionen att fullgöra sitt mandat. (Se även standard 7.1 Organisatoriskt oberoende.) Administrativt sett rapporterar internrevisionschefen vanligtvis till den högst uppsatta befattningshavaren i högsta ledningen, såsom verkställande direktören, vilket underlättar daglig verksamhet och utgör grund för den ställning och de befogenheter som behövs för att garantera att resultaten från internrevisionstjänsterna beaktas på vederbörligt sätt.

Princip 9 Planera strategiskt

Internrevisionschefen planerar strategiskt för att positionera internrevisionsfunktionen så att mandatet kan fullgöras och långsiktig framgång uppnås.

Strategisk planering fordrar att internrevisionschefen förstår internrevisionens mandat och organisationens processer för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll. En rätt resurssatt och positionerad internrevisionsfunktion utvecklar och implementerar en strategi för att stödja organisationens framgång. Dessutom skapar och inför internrevisionschefen arbetssätt för att vägleda internrevisionsfunktionen och utveckla internrevisionsplanen.

Standard 9.1 Förstå processerna för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll

Krav

För att kunna utveckla en effektiv strategi och revisionsplan krävs att internrevisionschefen förstår organisationens processer för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll.

För att förstå processerna för ledning ska internrevisionschefen ta hänsyn till hur organisationen:

- sätter strategiska mål, fattar strategiska och operativa beslut
- följer upp riskhantering samt styrning och kontroll
- främjar en etisk kultur
- säkerställer effektiv resultatuppföljning och ansvarsutkrävande
- strukturerar sina lednings- och styrningsfunktioner
- kommunicerar risk-, styrnings- och kontrollinformation inom organisationen
- samordnar aktiviteter och kommunikation mellan styrelsen, interna och externa säkringsleverantörer samt ledningen.

För att förstå processerna för riskhantering samt styrning och kontroll måste internrevisionschefen ta hänsyn till hur organisationen identifierar och värderar väsentliga risker samt väljer passande styr- och kontrollprocesser. I detta ingår att känna till hur organisationen identifierar och hanterar följande centrala riskområden:

- tillförlitlighet och riktighet i finansiell och operativ information
- effektivitet och ändamålsenlighet i operativ verksamhet och program
- skydd av tillgångar
- efterlevnad av lagar och/eller -förfordningar.

Överväganden vid tillämpning

Internrevisionschefens kunskap och förståelse utvecklas genom att samla information brett och skaffa en helhetsbild. Information kan bland annat inhämtas genom diskussioner med styrelsen och högsta ledningen, genomläsning av styrelsens och högsta ledningens protokoll och presentationer, rapportering och arbetspapper från internrevisionsuppdrag samt utvärderingar och rapporter färdigställda av andra leverantörer av säkrings- och rådgivningstjänster.

Förstå processerna för styrning och ledning

Internrevisionschefen bör ha goda kunskaper om ledande principer för styrning och ledning, globalt vedertagna ramverk och modeller för styrning och ledning samt yrkeskunskaper relaterat till den bransch och sektor inom vilken organisationen är verksam. Utifrån denna kunskap bör internrevisionschefen identifiera om någon av dessa har implementerats i organisationen samt bedöma mognadsgraden i organisationens processer för styrning och ledning. Organisationens struktur, processer och arbetssätt för styrning och ledning kan påverkas av unika organisatoriska egenskaper, till exempel dess typ, storlek, komplexitet, struktur och processmognad så väl som lag- och/eller regelverkskrav som organisationen omfattas av.

Internrevisionschefen kan gå igenom styrelsens och kommittéernas instruktioner samt dagordningar och protokoll från möten för att få ytterligare inblick i vilken roll styrelsen spelar i organisationens styrning och ledning, särskilt när det gäller strategiska och operativa beslut.

Internrevisionschefen kan tala med personer i ledande nyckelroller (till exempel styrelseordföranden, högste förordnade tjänstemannen i en statlig organisation, etikansvarig, personalchef, ansvarig för regelefterlevnad och ansvarig för riskhantering) för att få en bättre förståelse av organisationens processer och aktiviteter som syftar till att ge tillförsäkras. Internrevisionschefen kan gå igenom rapporterna från och/eller resultaten från tidigare genomförda utvärderingar av styrning och ledning med särskilt fokus på eventuella identifierade problem.

Förstå processerna för riskhantering

Internrevisionschefen bör ha kunskap och kompetens kring globalt vedertagna principer, ramverk och modeller för riskhantering samt yrkeskunskaper relaterat till den bransch och sektor inom vilken organisationen är verksam. Internrevisionschefen bör samla information för att mäta mognadsgraden i organisationens riskhanteringsprocesser samt avgöra om organisationen har definierat riskaptit och implementerat en riskhanteringsstrategi och/eller ramverk. Diskussioner med styrelsen och högsta ledningen kan hjälpa internrevisionschefen att förstå deras perspektiv och prioriteringar avseende organisationens riskhantering.

För att samla riskinformation bör internrevisionschefen gå igenom nyligen genomförda riskbedömningar och relaterad kommunikation från högsta ledningen och operativ ledning, ansvariga för riskhantering, externa revisorer, tillsynsmyndigheter samt andra interna och externa säkringsleverantörer.

Förstå styrnings- och kontrollprocesser

Internrevisionschefen bör känna till globalt vedertagna ramverk för styrning och kontroll samt reflektera över de som används av organisationen. För varje identifierat mål i organisationen bör internrevisionschefen utveckla och upprätthålla en bred förståelse för organisationens styrnings- och kontrollprocesser samt deras effektivitet. Internrevisionschefen kan ta fram en organisationsövergripande risk- och kontrollmatris för att

- dokumentera identifierade risker som kan påverka organisationens förmåga att nå målen
- ange riskernas relativa väsentlighet
- förstå nyckelkontroller i organisationens processer
- förstå vilka kontroller som har granskats med avseende på ändamålsenlighet i design och bedömts fungera som avsett.

En grundlig förståelse av organisationens processer för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll möjliggör för internrevisionschefen att identifiera och prioritera möjligheter att tillhandahålla internrevisionstjänster som kan bidra till organisationens framgång. De identifierade möjligheterna utgör grunden för internrevisionens strategi och plan.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Dokumentation av internrevisionschefens genomgång, inhämtning, granskning och överväganden av de ramverk och processer för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll som används av organisationen, däribland:
 - organisationens instruktioner för styrelse och kommittéer som beskriver organisationens förväntningar på styrning och ledning

- bedömning av lagar, förordningar och andra krav som rör processer för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll.
- Genomgång av dagordningar och protokoll från styrelsemöten som dokumenterar diskussioner om organisationens processer för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll samt strategier, tillvägagångssätt samt översyn av var och en.
- Mötesprotokoll eller anteckningar från diskussioner mellan internrevisionschefen och personer i organisationen med roller inom ledning, riskhantering samt styrning och kontroll.
- Genomgång av organisationens uttalande om riskaptit eller dokumenterad kommunikation med styrelsen och högsta ledningen angående organisationens riskaptit och risktolerans.
- Dokumentation av introduktion eller utbildning för internrevisionspersonalen angående organisationens processer för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll.
- Genomgång av affärsstrategier och affärsplaner.
- Genomgång av kommunikation från tillsynsmyndigheter.
- Visad förståelse för organisationens risk- och kontrollmatrix.

Standard 9.2 Internrevisionsstrategi

Krav

Internrevisionschefen ska utarbeta och genomföra en strategi för internrevisionsfunktionen som stödjer organisationens strategiska mål och framgångsfaktorer och som är förenlig med förväntningarna från styrelsen, högsta ledningen och andra intressenter.

En internrevisionsstrategi är en handlingsplan utformad för att uppnå ett långsiktigt eller övergripande mål. Internrevisionsstrategin ska innehålla en vision, strategiska mål och stödjande initiativ för internrevisionsfunktionen. En internrevisionsstrategi hjälper internrevisionsfunktionen att fullgöra internrevisionens befogenheter, roll och ansvar.

Internrevisionschefen ska regelbundet gå igenom internrevisionsstrategin med styrelsen och högsta ledningen.

Överväganden vid tillämpning

För att utveckla visionen och de strategiska målen i internrevisionsstrategin, bör internrevisionschefen börja med att ta hänsyn till organisationens strategi och mål samt styrelsens och högsta ledningens förväntningar. Internrevisionschefen kan också beakta sortens tjänster som ska utföras och förväntningarna hos andra intressenter som internrevisionsfunktionen arbetar för, i enlighet med vad som är fastställt i instruktionen för internrevision.

Visionen beskriver det önskade framtida tillståndet hos internrevisionsfunktionen – till exempel inom de kommande tre till fem åren – och ger vägledning för att hjälpa funktionen att fullgöra sitt mandat. Visionen är också avsedd att inspirera internrevisorer till ständig förbättring. I de strategiska målen definieras uppnåeliga mål för att uppfylla visionen. I de stödjande initiativen beskrivs mer specifika åtgärder och steg för att uppnå varje strategiskt mål.

Ett sätt att utarbeta en strategi är att identifiera och analysera internrevisionsfunktionens styrkor, svagheter, möjligheter och hot – en övning som syftar till komma fram till hur funktionen kan förbättras. Ett annat sätt är att genomföra en gap-analys mellan aktuellt och önskat tillstånd hos internrevisionsfunktionen.

Initiativ som stöder strategin bör omfatta följande:

- möjligheter att hjälpa internrevisorer att utveckla sin kompetens
- införande och användning av tekniska hjälpmedel om den förbättrar internrevisionsfunktionens effektivitet och ändamålsenlighet
- möjligheter att förbättra internrevisionsfunktionen som helhet.

När internrevisionschefen fastställer de strategiska målen och stödjande initiativen, bör åtgärderna som ska vidtas prioriteras och tidsättas.

Internrevisionsstrategin bör justeras när förändringar sker i organisationens strategiska mål eller intressenternas förväntningar. Följande är exempel på faktorer som kan föranleda en mer frekvent revidering av internrevisionsstrategin:

- förändringar i organisationens strategi eller mognadsgraden av dess processer för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll
- förändringar i organisationens policyer och rutiner eller i de lagar och/eller förordningar som organisationen omfattas av
- förändringar i styrelsens eller högsta ledningens sammansättning eller byte av internrevisionschef
- resultat av interna och externa kvalitetssäkringar av internrevisionsfunktionen.

Internrevisionschefen kan upprätta en tidsplan för genomförandet av internrevisionsstrategin och relaterade prestationsmått. (Se även standard 12.2 Prestationsmått.) En regelbunden översyn av internrevisionsstrategin bör omfatta diskussioner med styrelsen och högsta ledningen hur långt internrevisionsfunktionen har kommit med initiativen.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Dokumenterad internrevisionsstrategi med vision, strategiska mål och stödjande initiativ.
- Protokoll eller korrespondens från möten med styrelsen, högsta ledningen och/eller andra intressenter där förväntningar diskuterats.
- Anteckningar där information och analyser som underbygger strategin framgår.
- Internrevisionsmetoder för att utforma och granska internrevisionsstrategin och följa upp genomförandet.
- Resultat av regelbundna självutvärderingar eller andra granskningar av hur initiativen framskrider.

Standard 9.3 Metoder

Krav

Internrevisionschefen ska fastställa metoder som vägleder internrevisionsfunktionen att på ett systematiskt och disciplinerat sätt genomföra internrevisionsstrategin, ta fram internrevisionsplanen och följa standarderna. Internrevisionschefen ska utvärdera hur effektiva metoderna är och uppdatera dem vid behov för att förbättra internrevisionsfunktionen samt hantera väsentliga förändringar som påverkar funktionen. Internrevisionschefen ska tillse att internrevisorer får utbildning i metoderna. (Se även principerna 13 Planera uppdraget effektivt, 14 Utföra uppdraget och 15 Kommunicera resultat och följa upp handlingsplanerna samt deras standarder.)

Överväganden vid tillämpning

Metodikens form, innehåll, detaljnivå och dokumentationsgrad kan variera beroende på organisationens och internrevisionsfunktionens storlek, struktur, komplexitet och mognadsgrad samt förväntningar som är branschspecifika eller följer av regelverk. Metodiken kan återfinnas i enskilda dokument (till exempel standardförfaranden) eller kan samlas i en internrevisionshandbok eller integreras i programvara för internrevision. Internrevisionsmetodiken kompletterar standarderna genom att ange specifika instruktioner och kriterier som hjälper internrevisorer att implementera standarderna och utföra tjänster med hög kvalitet. I internrevisionsmetodiken beskrivs dessutom processer och förfaranden för kommunikation, hantering av verksamhetsrelaterade och administrativa frågor samt tillsyn av internrevisionsfunktionen. (Se även standarderna 14.3 Utvärdera iakttagelser, 14.5 Slutsatser från uppdraget och 15.2 Bekräfta genomförandet av rekommendationer eller handlingsplaner.)

Den metodik som mest sannolikt är nödvändig för att kunna genomföra strategin och internrevisionsplanen samt följa standarderna omfattar bland annat internrevisionsfunktionens tillvägagångssätt för att

- bedöma organisationens risker och risker i respektive uppdrag
- utarbeta och uppdatera internrevisionsplanen
- fastställa balansen mellan säkrings- och rådgivningsuppdrag
- samordna med interna och externa säkringsleverantörer
- hantera externa tjänsteleverantörer när dessa anlitas
- utföra internrevisionsuppdrag
- kommunicera löpande
- bevara och lämna ut uppdragshandlingar och annan information i överensstämmelse med organisationens riktlinjer och tillämpliga lagkrav eller andra krav
- följa upp och bekräfta genomförandet av internrevisorernas rekommendationer eller ledningens handlingsplaner
- säkerställa kvalitet och löpande utveckla internrevisionsfunktionen
- utforma prestationsmått för att bedöma utvecklingen mot måluppfyllelse
- utföra andra tjänster som identifierats i internrevisionens mandat.

Internrevisionsmetodikens effektivitet bör ses över i samband med att internrevisionsfunktionens kvalitet utvärderas. Fastställda metoder kan behöva uppdateras om det till exempel sker väsentliga förändringar i yrkesmässiga standarder och riktlinjer för internrevision, i lag- och/eller regelverkskrav, i teknologi och avdelningens storlek eller sammansättning. En ny internrevisionschef eller styrelseordförande kan också föranleda en översyn och revidering av internrevisionsmetodiken.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Systemdokumentation för internrevisionsprogram som inkluderar metodik.
- Dagordningar och protokoll från möten, e-postmeddelanden, undertecknade bekräftelser, tidsplaner för utbildning eller liknande dokumentation som styrker kommunikation till internrevisionspersonalen om internrevisionsmetodiken.
- Dokumentation av kvalitetssäkringar som visar att metodiken har följts.
- Fotnoter eller slutnoter i metodiken eller internrevisionshandboken som citerar den standard som innehållet avser.
- Dokumentation av uppdateringar av metodiken.

Standard 9.4 Internrevisionsplan

Krav

Internrevisionschefen ska skapa en internrevisionsplan som stödjer organisationens måluppfyllelse.

Internrevisionschefen ska basera internrevisionsplanen på en dokumenterad bedömning av organisationens strategier, mål och risker. Bedömningen ska grundas på underlag från styrelsen och högsta ledningen samt internrevisionschefens kännedom om organisationens processer för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll. Bedömningen ska genomföras minst en gång om året.

Internrevisionsplanen ska

- behandla internrevisionens mandat och samtliga överenskomna internrevisionstjänster
- innehålla internrevisionstjänster som stödjer utvärdering och förbättring av organisationens processer för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll
- beakta aspekter/risker relaterade till IT-styrning, oegentligheter, effektiviteten i organisationens regelefterlevnads- och etikprogram samt andra högriskområden
- ange vilken personal och vilka ekonomiska och tekniska resurser som krävs för att genomföra planen
- vara dynamisk och snabbt kunna uppdateras vid förändringar i organisationens verksamhet, risker, program, system, kontroller och kultur.

Internrevisionschefen ska se över och revidera internrevisionsplanen vid behov och i god tid informera styrelsen och högsta ledningen om

- konsekvenserna av eventuella resursbegränsningar som påverkar internrevisionens arbete
- motiveringen till att inte ta med ett revisionsuppdrag inom ett högriskområde eller en högriskverksamhet i planen
- motstridiga krav på tjänster från viktiga intressenter, till exempel högprioriterade förfrågningar på grund av framväxande risker och förfrågningar om att ersätta planerade såringsuppdrag med rådgivningsuppdrag
- begränsningar i omfattning eller begränsad tillgång till information.

Internrevisionschefen ska diskutera internrevisionsplanen, väsentliga tillfälliga förändringar, med styrelsen och högsta ledningen. Planen och väsentliga förändringar av planen ska godkännas av styrelsen.

Överväganden vid tillämpning

Den här standarden kräver att en organisationsövergripande riskbedömning genomförs åtminstone en gång per år som grund för planen. Internrevisionschefen bör dock hålla sig uppdaterad om riskrelaterad information och löpande uppdatera riskbedömningen och internrevisionsplanen i enlighet med denna. Om organisationen verkar i en dynamisk miljö kan internrevisionsplanen behöva uppdateras så ofta som en gång i halvåret, kvartalet eller till och med varje månad. Storleken, komplexiteten och typen av förändringar som sker i organisationen i förhållande till mognadsgraden i organisationens processer för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll bör beaktas när det fastställs en lämplig nivå på arbetet med att uppdatera riskbedömningen.

Ett sätt att upprätta internrevisionsplanen är att sammanställa potentiellt granskningsbara enheter i organisationen i ett revisionsuniversum för att underlätta identifiering och bedömning av risker. Ett revisionsuniversum är som mest användbart när det bygger på en förståelse av organisationens mål och strategiska initiativ och är anpassat till organisationens struktur eller riskramverk. Granskningsbara enheter kan vara verksamhetsgrenar, processer, program och system. Internrevisionschefen kan koppla dessa verksamhetsenheter till nyckelrisker för att förbereda för en övergripande riskbedömning samt identifiering av hur stor del av organisationen som täcks av granskningsarbetet. Denna process gör det möjligt för internrevisionschefen att prioritera vilka risker som ska utvärderas ytterligare under internrevisionsuppdragen.

För att säkerställa att ett revisionsuniversum och riskbedömningen täcker organisationens nyckelrisker, bör internrevisionsfunktionen göra en oberoende granskning av de nyckelrisker som identifierats inom organisationens riskhanteringssystem. Internrevisionsfunktionen bör endast förlita sig på ledningens information om risker om det har fastställts att organisationens processer för riskhantering är effektiva.

För att genomföra organisationsövergripande riskbedömning bör internrevisionschefen beakta mål och strategier på organisationsnivå, så väl som för specifika granskningsbara enheter. Internrevisionschefen bör också noggrant överväga risker som kan vara knutna till fler än en verksamhetsgren eller process och därmed kräver en mer komplex utvärdering. Sådana risker kan till exempel röra etik, oegentligheter, informationsteknik, relationer med tredje part och bristande efterlevnad av regelverkskrav.

För att underlätta riskbedömningen kan internrevisionschefen inhämta information från nyligen genomförda internrevisionsuppdrag samt genom diskussioner med personer i styrelsen och högsta ledningen. (Se även standarderna 9.1 Förstå processerna för styrning, ledning, riskhantering och kontroll och 11.3 Kommunicera resultat.) Internrevisionschefen kan införa en metod för fortlöpande bedömning av risker. Risker bör beaktas inte bara med avseende på negativa effekter och hinder för att nå målen, utan också med avseende på möjligheter som förbättrar organisationens förmåga att nå sina mål.

Internrevisionschefen bör utveckla en process för att identifiera och bedöma väsentliga, nya och framväxande risker som eventuellt bör omfattas av internrevisionsplanen. Exempelvis kan resursbegränsningar göra det omöjligt för internrevisionsfunktionen att årligen bedöma alla risker i ett revisionsuniversum. I sådana fall kan internrevisionschefen i större utsträckning behöva förlita sig på källor till riskinformation, till exempel ledningens riskbedömningar, möten med styrelsen och högsta ledningen samt resultat från tidigare granskningsuppdrag och annat revisionsarbete.

För att upprätta internrevisionsplanen beaktar internrevisionschefen den risknivå som identifierats i varje granskningsbar enhet i förhållande till den kända nivån på kontrollers effektivitet. Internrevisionsplanen påverkas också av önskemål från styrelsen och högsta ledningen, den förväntade granskningstäckningen i organisationen, granskningsuppdrag som krävs enligt lag eller förordningar samt internrevisionsfunktionens möjlighet att använda sig av andra säkringsleverantörers arbete. Internrevisionschefen bör planera för att regelbundet ompröva bedömningen att använda/förlita sig på andras arbete.

Internrevisionschefen bör ta hänsyn till följande vid upprättandet av internrevisionsplanen:

- uppdrag som krävs enligt lag eller förordningar
- uppdrag som är avgörande för organisationens uppgift eller strategi
- områden och verksamheter med betydande risknivåer
- huruvida alla väsentliga risker kan täckas av säkringsleverantörer
- rådgivnings- och ad hoc-förfrågningar
- hur mycket tid och resurser som krävs för varje potentiellt uppdrag
- varje uppdrags nytta för organisationen, till exempel uppdragets potential att bidra till förbättring av organisationens processer för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll.

Vid planeringen av internrevisionsuppdrag bör internrevisionschefen beakta följande:

- organisationens verksamhetsmässiga prioriteringar
- tidsplanen för externa revisionsuppdrag och regulatoriska granskningar
- internrevisorernas kompetenser och tillgänglighet
- möjlighet att få tillgång till den berörda verksamheten.

Den föreslagna internrevisionsplanen bör innehålla följande:

- Resurser och timmar som är tillgängliga för uppdrag jämfört med andra administrativa och icke-revisionsrelaterade aktiviteter eller initiativ som syftar till att förbättra internrevisionsfunktionen.
- Förteckning över föreslagna uppdrag och tillhörande analys, med uppgift om i vilken grad uppdragen är
 - säkrings- eller rådgivningsuppdrag
 - inriktade på vissa avdelningar, enheter eller organisationsmål
 - främst inriktade på finansiella, efterlevnadsrelaterade, verksamhetsrelaterade, cybersäkerhetsrelaterade eller andra mål.

- Motiveringen till att välja varje föreslaget uppdrag, till exempel riskens eller riskernas väsentlighet, organisatoriskt tema eller trend (grundorsak), regelverkskrav eller tid som gått sedan det senaste uppdraget.
- Allmänt syfte med och preliminär omfattning av varje föreslaget uppdrag.
- Vilken procentandel av timmarna som ska avsättas för oförutsedda händelser och ad hoc-förfrågningar.
- Vilka uppdrag som skulle ha utförts om mer resurser hade funnits tillgängliga. En diskussion kring dessa uppdrag kan hjälpa styrelsen att bedöma om de tillgängliga resurserna är tillräckliga för internrevisionsfunktionen.

Internrevisionschefen, styrelsen och högsta ledningen bör komma överens om vilka kriterier som definierar väsentliga förändringar som kräver revidering av internrevisionsplanen. De överenskomna kriterierna och rutinerna bör införlivas i internrevisionsfunktionens metoder. Exempel på väsentliga förändringar är att ställa in eller skjuta upp uppdrag som rör väsentliga risker eller viktiga strategiska mål. Om risker uppstår som kräver att planen revideras innan en formell diskussion med styrelsen kan planeras in, bör styrelsen omgående informeras om ändringarna. Ett formellt godkännande bör ske så snart som möjligt.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Godkänd internrevisionsplan.
- Dokumenterad riskbedömning och prioritering tillsammans med de underlag som planen grundas på.
- Protokoll från möten där internrevisionschefen diskuterat ett revisionsuniversum, den organisationsövergripande riskbedömningen, internrevisionsplanen samt kriterierna och rutinerna för att hantera väsentliga ändringar av planen med styrelsen och högsta ledningen.
- Anteckningar som dokumenterar diskussioner avsedda att inhämta information som underlag till den organisationsövergripande riskbedömningen och internrevisionsplanen.
- Förteckning över de personer som internrevisionsplanen har distribuerats till.
- Dokumenterade metoder för organisationsövergripande riskbedömning och rutiner för att hantera väsentliga ändringar.

Standard 9.5 Samordning och användning av andra leverantörer

Krav

Internrevisionschefen ska samordna med interna och externa leverantörer av säkringstjänster och överväga att använda deras arbete. Samordning av tjänster minimerar dubbelarbete, synliggör luckor i täckningen av nyckelrisker och ökar det totala mervärdet från leverantörerna.

Om en lämplig nivå av samordning inte kan uppnås, ska internrevisionschefen lyfta eventuella problem med högsta ledningen och, vid behov, med styrelsen.

När internrevisionsfunktionen använder arbete från andra leverantörer av säkringstjänster, ska internrevisionschefen dokumentera grunden för sådan användning. Internrevisionschefen är fortfarande ansvarig för de slutsatser som internrevisionsfunktionen drar.

Överväganden vid tillämpning

Internrevisionschefen bör utveckla en metod för utvärdering av andra leverantörer av sårings- och rådgivningstjänster som innehåller grund för att använda sig av deras arbete. Utvärderingen bör ta hänsyn till leverantörernas respektive roller, ansvar, organisatoriska oberoende, kompetens och objektivitet samt med vilken yrkesomsorg de utför sitt arbete. Internrevisionschefen bör förstå målen, omfattningen och resultatet av det utförda arbetet.

Internrevisionschefen bör identifiera organisationens leverantörer av sårings- och rådgivningstjänster genom dialog med högsta ledningen samt granskning av organisationens rapporteringsstruktur och dagordningar eller protokoll från styrelsemöten. Interna leverantörer av såring och rådgivning innefattar funktioner som kan rapportera till eller ingå i högsta ledningen, till exempel funktioner för regelefterlevnad, ekonomistyrning, arbetsmiljö, informationssäkerhet, juridisk rådgivning, riskhantering och kvalitetssäkring. Externa såringsleverantörer kan rapportera till högsta ledningen, externa intressenter eller internrevisionschefen.

Följande är exempel på samordning:

- synkronisera det planerade arbetets art, omfattning och tidpunkt
- skapa samförstånd beträffande granskningstekniker, -metoder och -terminologi
- ge tillgång till varandras arbetsprogram och rapporter
- använda ledningens riskhanteringsinformation för att göra gemensamma riskbedömningar
- upprätta ett gemensamt riskregister eller förteckning över risker
- sammanställa resultat för gemensam rapportering.

Processen för att samordna såringsaktiviteterna varierar beroende på organisation, från att vara informell i mindre organisationer till att vara formell och komplex i större eller hårt reglerade organisationer. Internrevisionschefen ser över organisationens sekretesskrav inför möte med olika leverantörer för att inhämta den information som krävs för att samordna tjänsterna. Ofta delar leverantörerna med sig av mål, omfattning och tidpunkt för kommande uppdrag samt resultaten från tidigare uppdrag. Leverantörerna diskuterar också möjligheten att använda andras arbete.

En metod för att samordna granskningsstäckningen är att kartlägga såringstjänsterna eller skapa en matris över organisationens risker och de interna och externa såringsleverantörer som täcker riskerna. Kartläggningen kopplar identifierade väsentliga riskkategorier till relevanta såringskällor och tillhandahåller en utvärdering av såringsnivån för varje riskkategori. Eftersom kartläggningen är heltäckande synliggörs luckor och överlappningar i granskningstäckningen, vilket gör att internrevisionschefen kan bedöma huruvida såringstjänsterna inom varje riskområde är tillräckliga. Resultaten kan diskuteras med andra såringsleverantörer så att parterna kan komma överens om hur aktiviteterna ska samordnas. I en kombinerad granskningsmetod samordnar internrevisionschefen internrevisionsfunktionens såringsuppdrag med andra såringsleverantörer för att minska frekvens och dubblering. Detta maximerar granskningstäckningens effektivitet.

Internrevisionschefen kan välja att använda sig av andra leverantörers arbete av olika skäl, till exempel för att bedöma specialområden utanför internrevisionsfunktionens kompetens, för att minska den mängd tester som behövs för att genomföra ett uppdrag och för att förbättra täckningen av risker som faller utanför internrevisionsfunktionens resurser.

För att avgöra om internrevisionsfunktionen kan använda sig av annan leverantörs arbete bör internrevisionschefen beakta leverantörens

- potentiella eller faktiska intressekonflikter och huruvida dessa har redovisats
- rapporteringsvägar och konsekvenser av potentiella olämpliga relationer
- relevans och giltighet avseende yrkeserfarenheter, kvalifikationer och certifieringar
- metod och lämplig yrkesomsorg vid planering, övervakning, dokumentation och granskning av arbetet
- iakttagelser och slutsatser samt huruvida dessa är rimliga utifrån tillräckliga, tillförlitliga och relevanta bevis.

Efter utvärdering av en annan leverantörs arbete kan internrevisionschefen besluta att internrevisionsfunktionen inte kan använda sig av arbetet. Internrevisorer kan antingen testa arbetet igen och inhämta ytterligare information eller självständigt utföra säkringstjänster.

Om internrevisionsfunktionen avser att löpande eller långsiktigt använda sig av en annan leverantörs arbete, bör parterna dokumentera överenskommelsen och specifikationerna för säkringen som ska tillhandahållas samt vilka tester och bevis som krävs för att underbygga säkringen.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Kommunikation om specifika säkrings- och rådgivningsroller och -uppgifter som kan vara dokumenterade i anteckningar från möten med enskilda leverantörer av säkrings- och rådgivningstjänster eller i protokoll från möten med styrelsen och högsta ledningen.
- Kartläggning av och/eller sammanställda granskningsplaner som identifierar vilken leverantör som ansvarar för säkringstjänster inom respektive område.
- Dokumentation och implementering av metoden för att avgöra om man ska använda sig av en leverantörs arbete.
- Dokumenterade överenskommelser med andra säkringsleverantörer som bekräftar specifikationerna för det granskningsarbete kommer att utföras.

Princip 10 Förvalta resurser

Internrevisionschefen förvaltar resurser för att kunna genomföra internrevisionsfunktionens strategi och fullgöra mandat och internrevisionsplanen.

Resursförvaltning kräver att ekonomiska, personella och tekniska resurser erhålls och används på ett effektivt sätt. Internrevisionschefen behöver skaffa de resurser som krävs för att utföra internrevisionens mandat och utnyttja resurserna enligt de metoder som fastställts för internrevisionsfunktionen.

Standard 10.1 Förvaltning av ekonomiska resurser

Krav

Internrevisionschefen ska förvalta internrevisionsfunktionens ekonomiska resurser.

Internrevisionschefen ska ta fram en budget som gör det möjligt att framgångsrikt genomföra internrevisionsstrategin och fullfölja planen. Budgeten omfattar de resurser som krävs för funktionens verksamhet, vilket även innefattar utbildning och inköp av teknik och verktyg. Internrevisionschefen ska leda internrevisionsfunktionens dagliga verksamhet på ett effektivt och ändamålsenligt sätt och i linje med budgeten.

Internrevisionschefen ska inhämta styrelsens godkännande av budgeten. Internrevisionschefen ska omgående kommunicera konsekvenserna av otillräckliga ekonomiska resurser till styrelsen och högsta ledningen.

Överväganden vid tillämpning

Internrevisionschefen bör följa budgetprocess som fastställts av organisationen. Oavsett om internrevisionsfunktionen är intern eller outsourcad bör en adekvat budget godkännas av styrelsen.

Internrevisionschefen bör regelbundet se över budgeten jämfört med faktiskt utfall och analysera betydande avvikelser för att fastställa eventuella behov av justeringar. Budgeten kan innehålla reserver för oväntade men nödvändiga ändringar av internrevisionsplanen. Om budgeten för en internrevisionsfunktion fastställs inom ramen för en större budget som förvaltas av en annan avdelning, enhet eller myndighet, bör internrevisionschefen ändå veta vilka medel som tilldelats internrevisionsfunktionen, kontrollera kostnaderna och följa upp att de ekonomiska resurser som tilldelats internrevisionsfunktionen är tillräckliga.

Om betydande ytterligare resurser behövs på grund av oförutsedda omständigheter, bör internrevisionschefen omgående diskutera omständigheterna med styrelsen och högsta ledningen.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Dokumentation av internrevisionsplanen mot budget, prognos och faktiska kostnader.
- Protokoll från möten där internrevisionschefen diskuterat internrevisionens budget med styrelsen och högsta ledningen.
- Protokoll från styrelsemöten där internrevisionsfunktionens budget har diskuterats och godkänts.

Standard 10.2 Förvaltning av personalresurser

Krav

Internrevisionschefen ska fastställa en strategi för att rekrytera, utveckla och behålla internrevisorer som är kvalificerade för att framgångsrikt kunna genomföra internrevisionsstrategin och internrevisionsplanen.

Internrevisionschefen ska sträva efter att säkerställa att personalresurserna är lämpliga, tillräckliga och effektivt utnyttjade för att genomföra den godkända internrevisionsplanen. Med lämpliga avses blandningen av kunskaper, färdigheter och förmågor, med tillräckliga avses mängden resurser, och med effektivt utnyttjade avses fördelning av resurser på ett sätt som optimerar genomförandet av internrevisionsplanen.

Internrevisionschefen ska kommunicera med styrelsen och högsta ledningen om lämpligheten och tillräckligheten av internrevisionsfunktionens personalresurser. Om funktionen saknar lämpliga och tillräckliga personalresurser för att kunna genomföra internrevisionsplanen, ska internrevisionschefen besluta hur resurser ska erhållas eller omgående informera styrelsen och högsta ledningen om konsekvenserna av begränsningarna. (Se även standard 8.2 Resurser.)

Internrevisionschefen ska utvärdera kompetenserna hos enskilda internrevisorer inom internrevisionsfunktionen och uppmuntra yrkesmässig utveckling. Internrevisionschefen ska samarbeta med internrevisorer för att hjälpa dem att utveckla kompetenser genom utbildning, återkoppling från uppdragsledaren och/eller mentorskap. (Se även standard 3.1 Kompetens.)

Överväganden vid tillämpning

Strukturen och strategin för att bemanna internrevisionsfunktionen bör överensstämma med instruktionen för internrevision och främja genomförandet av internrevisionsfunktionens strategi och internrevisionsplan.

Vid utformningen av en kompetensförsörjningsstrategi för internrevisionsfunktionen bör internrevisionschefen

- beakta organisatoriska egenskaper, till exempel struktur och komplexitet, geografisk komplexitet, mångfald av kulturer och språk samt volatiliteten i den riskmiljö inom vilken organisationen verkar
- beakta internrevisionens budget samt kostnadseffektiviteten och flexibiliteten i olika bemanning-smetoder (till exempel att anställa en medarbetare eller anlita en extern tjänsteleverantör)
- känna till alternativen för att erhålla de personalresurser som behövs för att fullgöra instruktionen för internrevision och genomföra internrevisionsplanen
- kommunicera med styrelsen och högsta ledningen för att komma överens om en strategi
- beakta successionsplaneringen för rollen som internrevisionschef och diskutera den med styrelsen.

För att underlätta kompetensförsörjningen av kompetenta internrevisorer bör internrevisionschefen

- samverka med personalfunktionen för att ta fram arbetsspecifikationer eller -beskrivningar som överensstämmer med standard 3.1 Kompetens samt relevanta ramverk för yrkeskompetens

- beakta fördelarna med att rekrytera internrevisorer med olika bakgrund, erfarenheter och perspektiv och skapa en inkluderande arbetsmiljö som möjliggör effektivt samarbete och utbyte av olika åsikter
- delta i rekryteringsaktiviteter, till exempel jobbmässor, studentevenemang, professionella nätverk och intervjuer med potentiella jobbkandidater.

För att utveckla och behålla internrevisorer bör internrevisionschefen

- implementera aktiviteter relaterade till ersättning, befordran och erkännande som främjar uppfyllelse av internrevisionsfunktionens strategiska mål
- införa metoder för utbildning, prestationsutvärdering, kompetensförstärkning och främjande av internrevisorernas yrkesmässiga utveckling
- beakta internrevisionsfunktionens och organisationens personalrelaterade mål, till exempel tvärfunktionellt kunskapsutbyte och successionsplanering
- skapa en etisk och yrkesmässig miljö där internrevisorer får adekvat utbildning och samarbetar effektivt. (Se även område II: Etik och yrkesmässighet.)

För att bedöma om personalresurserna är lämpliga och tillräckliga för att genomföra internrevisionsplanen bör internrevisionschefen beakta

- internrevisorers kompetens och den kompetens som behövs för att utföra internrevisionstjänsterna
- typen och komplexiteten av tjänsterna
- antalet tillgängliga internrevisorer och produktiva arbetstimmar
- schemabegränsningar, däribland tillgängligheten av internrevisorer och organisationens information, personal och lokaler
- möjligheten att förlita sig på andra säkringsleverantörers arbete. (Se även standard 9.5 Samordning och användning av andra leverantörer.)

Utöver kompetenser beaktar internrevisionschefen tidpunkten eller tidsplanen för internrevisionsuppdragen utifrån de enskilda internrevisorernas scheman samt tillgängligheten hos den personal som ansvarar för den berörda verksamheten. Om ett uppdrag är inplanerat till en viss tidpunkt bör de resurser som krävs för att genomföra uppdraget finnas tillgängliga vid den tidpunkten.

Om resurserna är otillräckliga för att täcka de inplanerade uppdragen kan internrevisionschefen tillhandahålla utbildning för befintlig personal, be en expert inom organisationen vara gästrevisor, anställa extra personal, använda andra säkringsleverantörer, utforma ett program för roterande revision eller anlita en extern tjänsteleverantör. Externa tjänsteleverantörer kan tillhandahålla specialkunskaper, genomföra särskilda projekt eller utföra uppdrag.

En internrevisionsfunktion kan komplettera bemanningen genom en modell med roterande bemanning där medarbetare från andra affärsenheter tillfälligt ansluter sig till internrevisionsfunktionen för att senare återgå till sin ordinarie verksamhet. Medarbetare som går över till internrevisionsfunktionen kan bidra med särskild kompetens och kunskap samt unika perspektiv och insikter. När dessa medarbetare sedan återgår till sina respektive enheter bidrar deras erfarenhet av internrevision till en fördjupad förståelse av organisationens processer för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll. När en rotationsmodell används bör internrevisionschefen vara medveten om potentiella begränsningar i objektiviteten och vidta lämpliga skyddsåtgärder. (Se även standard 2.2 Säkerställa objektivitet.)

Internrevisionsfunktionens metodik för att övervaka uppdrag bör innefatta tillräckliga möjligheter för internrevisorer att få konstruktiv återkoppling från mer erfarna internrevisorer. Sådan återkoppling kan ges muntligt eller genom skriftliga kommentarer i granskningar av arbetspapper och annan kommunikation.

Mentorskapsprogram erbjuder erfarenhet på arbetsplatsen genom att mindre erfarna internrevisorer kan följa och direkt observera kunnig personal när de utför uppdrag. Löpande uppföljning och regelbundna självutvärderingar som ingår i internrevisionsfunktionens interna kvalitetsutvärderingar ger ytterligare möjligheter för internrevisorer att få återkoppling och förslag på hur de kan bli mer effektiva. (Se även standard 12.1 Intern kvalitetsutvärdering.) Individuella prestationsutvärderingar som genomförs regelbundet, exempelvis årligen, är ännu en källa till återkoppling som kan bidra till internrevisorerers yrkesmässiga utveckling.

Internrevisionschefen bör följa organisationens personalpolicyer eller, som i den offentliga sektorn, följa lagstadgade eller avtalsbaserade personalramverk. I dessa fall bör internrevisionschefen skapa en grundlig förståelse av ramverken och optimera befattningsklassificeringar, utvärderingsprocesser och andra obligatoriska personalramverk för att stötta internrevisionsfunktionen. Styrelsen och högsta ledningen bör informeras om dessa obligatoriska ramverk försämrar möjligheten att tillgodose internrevisionsfunktionens behov av personal.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Dokumenterad gap-analys mellan anställda internrevisorerers kompetenser och de kompetenser som krävs.
- Arbetsbeskrivningar.
- Meritförteckningar för internrevisorer som är anställda av organisationen.
- Dokumenterade utbildningsplaner och intyg på genomförd utbildning.
- Avtal med externa tjänsteleverantörer och meritförteckningar för de internrevisorer som tilldelats av leverantören.
- Internrevisionsplanen med beräknad tidsplan för uppdrag och tilldelade resurser.
- Mötesprotokoll som dokumenterar diskussioner om internrevisionens budget.
- Jämförelse efter slutfört uppdrag mellan budgeterade arbetstimmar och faktiska timmar.
- Utvärderingar av internrevisionsfunktionens respektive enskilda internrevisorerers prestationer.

Standard 10.3 Tekniska resurser

Krav

Internrevisionschefen ska sträva efter att säkerställa att internrevisionsfunktionen har teknik som underlättar internrevisionsprocessen. Internrevisionschefen ska regelbundet utvärdera den teknik som används av internrevisionsfunktionen och eftersträva möjligheter att förbättra effektivitet och ändamålsenlighet.

När ny teknik införs ska internrevisionschefen ge internrevisorer lämplig utbildning i effektiv användning av de tekniska resurserna. Internrevisionschefen ska samarbeta med organisationens IT- och informationssäkerhetsfunktioner för att säkerställa att tekniska resurser implementeras på rätt sätt.

Internrevisionschefen ska informera styrelsen och högsta ledningen om konsekvenserna av teknikens begränsningar av effektivitet och ändamålsenlighet för internrevisionsfunktionen.

Överväganden vid tillämpning

Internrevisionsfunktionen bör använda teknik för att förbättra effektivitet och ändamålsenlighet. Följande är exempel på sådan teknik:

- internrevisionsprogramvara
- applikationer för kartläggning av processer för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll
- verktyg som underlättar dataanalys
- verktyg som underlättar kommunikation och samarbete.

För att bedöma om internrevisionsfunktionen har de tekniska resurser som krävs för att utföra sina uppgifter bör internrevisionschefen

- bedöma möjligheten att införskaffa och genomföra teknikbaserade förbättringar i internrevisionsfunktionens processer
- samarbeta med andra avdelningar angående gemensamma system för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll
- lägga fram tillräckligt underbyggda äskande om teknikfinansiering till styrelsen och högsta ledningen för godkännande
- ta fram och genomföra planer för införande av godkänd teknik som innefattar utbildning för internrevisorer och som visar uppnådda fördelar för styrelsen och högsta ledningen
- identifiera och hantera de risker som uppstår i samband med teknikanvändning, däribland det som avser informationssäkerhet och skydd av personuppgifter.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Delar av internrevisionsstrategin som beskriver aktuella eller planerade initiativ för att använda teknik i syfte att lättare uppnå internrevisionsfunktionens mål.
- Dokumenterade diskussioner eller planer som rör äskande om och införande av teknik.
- Uppgifter om införande av, utbildning i och användning av teknik, däribland arbetspapper som visar på användningen av teknik under uppdrag.
- Namn på internrevisorer och deras teknikrelaterade certifieringar och kvalifikationer.
- Informationssäkerhet, dokumenthantering och andra policyer och rutiner som är relevanta för internrevisionsfunktionens användning av tekniska resurser.

Princip 11 Kommunika effektivt

Internrevisionschefen vägleder internrevisionsfunktionen för att kommunicera effektivt med intressenter.

Effektiv kommunikation kräver uppbyggnad av relationer och att förtroende skapas samt gör det möjligt för intressenter att dra nytta av resultaten från internrevisionstjänsterna. Internrevisionschefen är ansvarig för att hjälpa internrevisionsfunktionen att etablera fortlöpande kommunikation med intressenter för att skapa förtroende och främja relationerna. Dessutom övervakar internrevisionschefen internrevisionsfunktionens formella kommunikation med styrelsen och högsta ledningen för att säkerställa kvalitet och ge insikter baserade på resultaten från internrevisionstjänsterna.

Standard 11.1 Bygga relationer och kommunicera med intressenter

Krav

Internrevisionschefen ska utveckla en strategi för hur internrevisionsfunktionen ska bygga relationer med och skapa förtroende hos viktiga intressenter, däribland styrelsen, högsta ledningen, verksamhetsledningen, tillsynsmyndigheter, interna och externa säkringsleverantörer samt andra rådgivare.

Internrevisionschefen ska främja formell och informell kommunikation mellan internrevisionsfunktionen och intressenterna för att skapa samförstånd kring

- organisatoriska intressen och problem
- metoder för att identifiera och hantera risker samt tillhandahålla försäkran
- relevanta parter roller och ansvar samt möjligheter till samarbete
- relevanta regelverkskrav
- viktiga organisationsprocesser, däribland finansiell rapportering.

Överväganden vid tillämpning

Regelbunden och fortlöpande kommunikation mellan styrelsen, högsta ledningen och internrevisionsfunktionen bidrar till samförstånd beträffande organisationens risker och säkringsprioriteringar samt ökar anpassningsförmågan vid förändringar. Internrevisionschefen bör inkluderas i organisationens kommunikationskanaler för att hållas uppdaterad om viktig utveckling och planerade aktiviteter som kan påverka organisationens mål och risker. Internrevisionschefen bör också delta i möten med styrelsen och viktiga styrkommittéer såsom högsta ledningen och grupper som rapporterar direkt till högsta ledningen, till exempel grupper för regelefterlevnad, riskhantering och kvalitetskontroll.

Dessutom bör internrevisionschefen diskutera metod för kommunikation med styrelsen och högsta ledningen för att fastställa vilka kriterier som ska definiera väsentliga frågor som kräver formell kommunikation, den formella kommunikationens format och innehåll samt hur ofta sådan kommunikation bör ske.

Genom separata möten med enskilda ledande befattningshavare och styrelseledamöter kan internrevisionschefen skapa relationer och ta del av deras funderingar och perspektiv. För att bättre förstå verksamhetsmål och -processer bör internrevisorer träffa nyckelpersoner i verksamhetsledningen, till exempel enhetschefer och anställda som utför operativa uppgifter. I vissa hårt reglerade branscher eller sektorer kan möten mellan internrevisionschefen och externa revisorer och tillsynsmyndigheter vara lämpliga.

Internrevisionschefen och internrevisorer kan initiera diskussioner med ledningen och styrelsen om strategier, mål och risker samt nyheter, trender och lagändringar i branschen. Sådana diskussioner, tillsammans med enkäter, intervjuer och workshops, är användbara verktyg för att inhämta synpunkter, särskilt om oegentligheter och framväxande risker. Webbplatser, nyhetsbrev, presentationer och andra

former av kommunikation kan vara effektiva metoder för att informera anställda och andra intressenter om internrevisionsfunktionens roll och nytta.

Internrevisionschefen kan delegera ansvar till enskilda internrevisorer för att upprätthålla fortlöpande kommunikation med chefer för nyckelfunktioner som affärsområden, global verksamhet, informationsteknik, ekonomi, regelefterlevnad och personal. (Se även standard 9.5 Samordning och användning av andra leverantörer.)

I kommunikationen bör ingå möjligheter till löpande, informella kontakter mellan internrevisorer och organisationens medarbetare. När informella kontakter sker återkommande får medarbetare förtroende för internrevisorer, vilket ökar sannolikheten för uppriktiga diskussioner som kanske inte uppstår vid formella möten. Som en del av relationsbyggandet kan informella kontakter öka internrevisorerers övergripande förståelse av organisationen och dess kontrollmiljö. Genom att rotera internrevisorer mellan uppdrag i specifika affärsenheter eller på specifika platser kan balans skapas mellan fördelarna med informell kommunikation och behovet av att värna om internrevisorerers objektivitet.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Dokumentation av internrevisionsfunktionens plan för hur relationer med intressenter ska hanteras.
- Dagordningar eller protokoll från möten mellan personer i internrevisionsfunktionen och intressenter.
- Enkäter, intervjuer och workshops genom vilka internrevisorer inhämtar synpunkter från interna intressenter.
- Webbplatser eller webbsidor, nyhetsbrev, presentationer och andra kanaler genom vilka internrevisionsfunktionen kommunicerar med intressenter i organisationen.

Standard 11.2 Effektiv kommunikation

Krav

Internrevisionschefen ska upprätta och implementera metoder för att främja korrekt, objektiv, tydlig, koncis, konstruktiv, fullständig och tidsmässigt lämplig internrevisions kommunikation.

Överväganden vid tillämpning

Metoderna kan omfatta policyer, kriterier, stilguider och förfaranden som vägleder internrevisionsfunktionens kommunikation och bidrar till enhetlighet. Kommunikationsmetoderna bör ta hänsyn till styrelsens, högsta ledningens och andra relevanta intressenters förväntningar. (Se även standarderna 9.3 Metoder och 15.1 Slutlig kommunikation av uppdraget.) Internrevisionschefen kan tillhandahålla kommunikationsutbildning för internrevisorer, till exempel utbildning i hur man skriver eller förbereder presentationer av slutlig kommunikation.

Metoder, till exempel uppdragsledarens kvalitetsutvärdering, som förbättrar kommunikationen kring uppdraget är:

- Korrekt – utan fel och förvrängningar samt förenlig med underliggande fakta. När internrevisorer kommunicerar bör exakta termer och beskrivningar användas som stöds av inhämtad information.

Internrevisorer bör också följa andra standarder som rör riktighet, bland annat standard 11.4 Fel och utelämnanden.

- **Objektiv** – opartisk, fördomsfri och resultatet av en rättvis och balanserad bedömning av alla relevanta fakta och omständigheter. Iakttagelser, slutsatser, rekommendationer och/eller handlingsplaner samt andra resultat från internrevisionstjänster bör baseras på balanserade bedömningar av relevanta omständigheter. Kommunikation bör inriktas på att identifiera saklig information och kopplas till mål. Internrevisorer bör undvika ord och termer som kan uppfattas som partiska. (Se även princip 2 Upprätthålla objektivitet och dess standarder.)
- **Tydlig** – logisk, lättförståelig för relevanta intressenter och utan onödigt tekniskt språk. Kommunikation blir mer tydlig när internrevisorer använder ett språk som överensstämmer med den terminologi som används i organisationen och som den avsedda målgruppen enkelt kan förstå. Internrevisorer bör undvika onödigt tekniskt språk och definiera viktiga termer som är ovanliga eller som används på ett sätt som är specifikt eller unikt för kommunikationen eller presentationen. Internrevisorer förbättrar tydligheten i kommunikationen genom att ta med väsentliga detaljer som stöder iakttagelser, slutsatser, rekommendationer och/eller handlingsplaner.
- **Koncis** – kortfattad utan onödiga detaljer och överflödiga ord. Internrevisorer bör undvika upprepningar och utesluta information som är onödig, obetydlig eller orelaterad till uppdraget eller tjänsten.
- **Konstruktiv** – till nytta för intressenter och organisationen och underlättar förbättringar där så behövs. Internrevisorer bör förmedla information med en samarbetsinriktad och hjälpsam ton som underlättar samarbete med den berörda verksamheten för att identifiera möjligheter till förbättring.
- **Fullständig** – relevanta, tillförlitliga och tillräckliga uppgifter och bevis för att stödja resultaten från internrevisionstjänsterna. Fullständig kommunikation gör det möjligt för läsaren att dra samma slutsatser som internrevisorerna. Internrevisorer bör anpassa kommunikationen för att tillgodose olika mottagares behov och fundera över vilken information mottagarna behöver för att kunna vidta åtgärder som de är ansvariga för. Till exempel kan kommunikationen till styrelsen och högsta ledningen skilja sig från kommunikationen till ledningen för den berörda verksamheten.
- **Tidsmässigt lämplig** – vid lämplig tidpunkt i förhållande till frågans väsentlighet så att ledningen kan vidta korrigerande åtgärder. Lämplig tidpunkt kan variera från organisation till organisation och bero på typen av uppdrag.

Internrevisionschefen kan fastställa nyckeltal för att följa upp effektiviteten i internrevisionsfunktionens kommunikation. Dessa kan användas som en del av funktionens kvalitetssäkrings- och förbättringsprogram. (Se även standard 8.3 Kvalitet samt princip 12 Förbättra kvaliteten och dess standarder.)

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Guider, mallar och andra dokumenterade metoder för effektiv kommunikation.
- Dokumentation av deltagande i utbildning eller möten om färdigheter i effektiv kommunikation.
- Slutlig kommunikation och andra dokument som godkänts av internrevisionschefen samt underlag som visar på effektiv kommunikation.
- Presentationsbilder eller mötesprotokoll som visar på effektiv kommunikation.
- Uppgifter som visar att kommunikationen skett vid lämpliga tidpunkter.
- Arbetspapper som visar på effektiv kommunikation.
- Arbetspapper med uppdragsledarens granskningsanteckningar om förbättring av kommunikationens effektivitet.
- Resultat från enkäter till intressenter om kvaliteten på internrevisionsfunktionens kommunikation.
- Resultat av kvalitetssäkrings- och förbättringsprogrammet.

Standard 11.3 Kommunicera resultat

Krav

Internrevisionschefen ska kommunicera resultaten från internrevisionstjänster till styrelsen och högsta ledningen regelbundet och vid behov för varje uppdrag. Internrevisionschefen ska förstå styrelsens och högsta ledningens förväntningar när det gäller typen av och tidpunkten för kommunikation.

Resultaten från internrevisionstjänster kan omfatta

- slutsatser från uppdraget
- teman såsom exempelvis effektiva tillvägagångssätt eller grundorsaker
- slutsatser på verksamhetsenhets- eller organisationsnivå.

Slutsatser från uppdraget

Internrevisionschefen ska granska och godkänna den slutliga kommunikationen av uppdraget, som innefattar slutsatserna från uppdraget, och innan den utfärdas, besluta till vem och hur den ska spridas. Även om denna uppgift delegeras till andra internrevisorer behåller internrevisionschefen det övergripande ansvaret. Internrevisionschefen ska vid behov rådgöra med juridisk expertis och/eller högsta ledningen innan slutlig kommunikation lämnas till parter utanför organisationen, såvida inte annat krävs eller begränsas enligt lag och/eller förordningar. (Se även standarderna 11.4 Fel och utelämnanden, 11.5 Kommunicera riskacceptans och 15.1 Slutlig kommunikation av uppdraget.)

Teman

lakttagelser och slutsatser från flera uppdrag kan, när de ses i ett helhetsperspektiv, avslöja mönster eller trender, till exempel grundorsaker. När internrevisionschefen identifierar teman som rör organisationens processer för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll, ska dessa teman, tillsammans med insikter, råd och/eller slutsatser, kommuniceras till styrelsen och högsta ledningen i god tid.

Slutsatser på verksamhetsenhets- eller organisationsnivå

På grund av branschkrav, lagar och/eller förordningar eller styrelsens, högsta ledningens och/eller andra intressenters förväntningar, kan internrevisionschefen, på grund av en begäran, behöva dra slutsatser på verksamhetsenhets- eller organisationsnivå om effektiviteten i processerna för ledning, riskhantering samt styrning och kontroll. En sådan slutsats återspeglar internrevisionschefens professionella bedömning på grundval av flera uppdrag och ska underbyggas av relevant, tillförlitlig och tillräcklig information.

När internrevisionschefen kommunicerar en sådan slutsats till styrelsen eller högsta ledningen ska den omfatta

- sammanfattning av begäran
- de kriterier som ligger till grund för slutsatsen, till exempel ett ramverk för styrning eller för risk och kontroll

- omfattningen, inklusive begränsningar och vilken period som slutsatsen avser
- sammanfattning av informationen som underbygger slutsatsen
- upplysning om eventuell användning av andra säkringsleverantörers arbete.

Överväganden vid tillämpning

Resultaten från internrevisionstjänster kan baseras på enskilda uppdrag, flera uppdrag samt kontakter med styrelsen och högsta ledningen över tid.

Slutsatser från uppdraget

Medan standard 13.1 Kommunikation kring uppdraget kräver att internrevisorer under hela uppdraget kommunicerar med ansvariga för den berörda verksamheten, är internrevisionschefen ansvarig för att den slutliga kommunikationen kring uppdraget sprids till berörda parter. Berörda parter kan vara styrelsen, högsta ledningen och/eller de som ansvarar för att ta fram och genomföra ledningens handlingsplaner. (Se även standard 15.1 Slutlig kommunikation av uppdraget.)

Internrevisionschefen bör uppmuntra internrevisorer att uppmärksamma tillfredsställande och positiva resultat i uppdragskommunikationen. Goda exempel som identifierats i samband med uppdrag kan även vara applicerbara på andra delar av organisationen eller fungera som referenspunkt för hela organisationen.

Teman

Genom att ha översikt och följa iakttagelser och slutsatser från flera uppdrag, kan trender identifieras, så som förändrade förhållanden jämfört med kriterierna, identifiering av grundorsaker eller möjligheter att dela metoder som ökar effektiviteten eller förbättrar ändamålsenligheten. Sådana trender kan också leda till ytterligare uppdrag i organisationen med inriktning på samma tema.

Kommunikationen till styrelsen och högsta ledningen bör innefatta

- betydande svagheter i styrning och kontroll samt gedigen grundorsaksanalys.
- tematiska eller systematiska problem, åtgärder eller framsteg i flera uppdrag eller verksamhetsenheter.

Insikter som erhållits från andra säkringsleverantörer bör också beaktas vid identifiering av teman. (Se även standard 9.5 Samordning och användning av andra leverantörer.)

Slutsatser på verksamhetsenhets- eller organisationsnivå

Vid rapportering på verksamhetsenhets- eller organisationsnivå bör internrevisionschefen beakta hur en slutsats knyter an till organisationens strategier, mål och risker. Internrevisionschefen bör också undersöka huruvida slutsatsen löser ett problem, tillför mervärde och/eller ger ledningen eller andra intressenter försäkran avseende ett övergripande tema eller förhållande.

Internrevisionschefen beaktar även den tidsperiod som slutsatsen avser och eventuella avgränsningar i omfattning för att avgöra vilka uppdrag som är relevanta för den övergripande slutsatsen. Alla uppdrag eller projekt ska beaktas, även de som genomförts av andra interna och externa säkringsleverantörer. (Se även standard 9.5 Samordning och användning av andra leverantörer.)

En övergripande slutsats kan till exempel baseras på sammantagna slutsatser från uppdrag på organisationens lokala, regionala och nationella nivå, tillsammans med resultat som rapporterats av externa enheter, till exempel oberoende tredje parter eller tillsynsmyndigheter. Omfattningen ger sammanhang åt den övergripande slutsatsen genom att ange tidsperiod, aktiviteter, begränsningar och andra variabler som beskriver slutsatsens avgränsningar/begränsningar.

Internrevisionschefen bör sammanfatta den information som den övergripande slutsatsen bygger på och ange de relevanta risk- eller kontrollramverk eller andra kriterier som ligger till grund för den övergripande slutsatsen. Internrevisionschefen bör ange hur den övergripande slutsatsen kan kopplas till organisationens strategier, mål och risker. Övergripande slutsatser kommuniceras vanligtvis skriftligen men kan också lämnas muntligen.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Slutlig kommunikation av uppdraget med iakttagelser, rekommendationer och slutsatser.
- Internrevisionschefens utkast, mötesprotokoll, anteckningar, bilder eller dokument som visar på kommunikation med styrelsen och högsta ledningen.
- Analyser som datarapporter, diagram och grafer som visar trender.
- Relevanta risk- eller kontrollramverk eller andra kriterier som ligger till grund för den övergripande slutsatsen.

Standard 11.4 Fel och utelämnanden

Krav

Om den slutliga kommunikationen av ett uppdrag innehåller ett väsentligt fel eller utelämnande, ska internrevisionschefen utan dröjsmål kommunicera den rättade informationen till alla parter som mottagit den ursprungliga kommunikationen.

Väsentligheten avgörs enligt kriterier som överenskommits med styrelsen.

Överväganden vid tillämpning

Internrevisionschefen och styrelsen bör komma överens om ett förfarande för att kommunicera rättelser. För att avgöra väsentligheten bör internrevisionschefen utvärdera om den felaktiga eller utelämnade informationen skulle kunna ha fått rättsliga eller regulatoriska konsekvenser eller påverka iakttagelser, slutsatser, rekommendationer eller ledningens handlingsplan.

Internrevisionschefen fastställer den lämpligaste kommunikationsmetoden för att säkerställa att den rättade informationen når alla parter som mottagit den ursprungliga kommunikationen. Utöver att kommunicera den rättade informationen bör internrevisionschefen identifiera orsaken till felet eller utelämnandet och vidta korrigerande åtgärder för att förhindra att en liknande situation uppstår i framtiden.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Internrevisionsmetoder för hantering av fel och utelämnanden.
- Kriterier som överenskommit med styrelsen och som används av internrevisionschefen för att avgöra väsentlighetsnivån.
- Korrespondens och annan dokumentation som visar hur internrevisionschefen fastställt väsentligheten av och orsaken till felet eller utelämnandet.
- Internrevisionschefens kalender, protokoll från styrelsemöten eller andra möten, promemorior och e-postkorrespondens där fel eller utelämnande diskuterats.
- De ursprungliga och rättade handlingarna i den slutliga kommunikationen.
- Dokumentation som visar att berörda parter mottagit den rättade kommunikationen.

Standard 11.5 Kommunicera acceptans av risker

Krav

Internrevisionschefen ska informera om oacceptabla risknivåer.

När internrevisionschefen konstaterar att ledningen har accepterat en risknivå som överskrider organisationens riskaptit eller risktolerans, ska frågan diskuteras med högsta ledningen. Om internrevisionschefen anser att frågan inte har lösts av högsta ledningen ska den föras vidare till styrelsen. Det är inte internrevisionschefens ansvar att hantera risken.

Överväganden vid tillämpning

Internrevisionschefen får förståelse för organisationens risker och risktolerans genom diskussioner med styrelsen och högsta ledningen, löpande kontakt och kommunikation med intressenter samt resultaten från internrevisionstjänster. (Se även standarderna 8.1 Interaktion med styrelsen, 9.1 Förstå processerna för styrning, ledning, riskhantering och kontroll och 11.1 Bygga relationer och kommunicera med intressenter.)

Denna förståelse ger internrevisionschefen perspektiv på den risknivå som organisationen anser vara acceptabel. Om organisationen har en formell process för riskhantering bör internrevisionschefen känna till ledningens policyer för riskacceptans.

Internrevisionschefen kan diskutera med och inhämta styrelsens godkännande av metod för att dokumentera och informera om acceptans av risker som överskrider riskaptiten eller risktoleransen. Utöver kraven i standarderna bör metoden beakta organisationens process, policyer och rutiner för riskhantering. Riskhanteringsprocessen kan beskriva föredragen metod för att kommunicera väsentliga riskfrågor. Det kan anges när kommunikationen ska ske, rapporteringshierarkin och krav på samråd med organisationens juridiska rådgivare eller chef för regelförfarande. Metoden bör också innehålla förfaranden för att dokumentera diskussioner och vidtagna åtgärder, däribland riskbeskrivning, skälet till oro, ledningens skäl till att inte genomföra internrevisorernas rekommendationer eller andra åtgärder, namnet på den person som är ansvarig för att acceptera risken samt datum för diskussionen.

Internrevisionschefen kan få kännedom om att ledningen har accepterat en risk genom att granska ledningens svar på iakttagelser från uppdrag och följa upp ledningens framsteg när det gäller att genomföra rekommendationer och handlingsplaner. Att bygga relationer och upprätthålla kommunikationen med intressenter är ytterligare sätt att hålla sig informerad om riskhanteringsaktiviteter, däribland ledningens acceptans av risker.

Konsekvenserna när risker överskrider riskaptiten kan omfatta

- skada för organisationens anseende
- skada för organisationens anställda eller andra intressenter
- höga böter, begränsningar av verksamheten eller andra ekonomiska eller avtalsenliga påföljder
- väsentliga felaktigheter
- intressekonflikter, oegentligheter eller andra olagliga handlingar
- betydande hinder för att uppnå strategiska mål.

Internrevisionschefens professionella bedömning bidrar till att fastställa huruvida ledningen har accepterat en risknivå som överskrider riskaptiten eller risktoleransen. Om ledningen till exempel inte har kommit tillräckligt långt med handlingsplanerna, kan internrevisionschefen dra slutsatsen att ledningen har accepterat en risknivå som överskrider riskaptiten eller risktoleransen. Innan en fråga förs vidare till styrelsen och/eller högsta ledningen, bör internrevisionschefen ta upp frågan direkt med ledningen som ansvarar för riskområdet för att diskutera farhågor, skaffa sig en förståelse för ledningens perspektiv och komma överens om en uppdaterad handlingsplan.

Kraven i den här standarden tillämpas endast när internrevisionschefen inte kan nå en överenskommelse med ledningen som ansvarar för att hantera risken. Om en risk som har identifierats som oacceptabel förblir olöst efter diskussion med högsta ledningen, för internrevisionschefen frågan vidare till styrelsen. Styrelsen ansvarar för att besluta hur frågan ska tas upp med ledningen.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Dokumentation av diskussioner och överenskommelse med styrelsen om metoder för att kommunicera riskfrågor.
- Dokumentation av diskussioner om risk och rekommenderade åtgärder med verksamhetsledningen och högsta ledningen, däribland mötesprotokoll.
- Dokumentation som beskriver riskfrågan, de internrevisionsåtgärder som vidtagits för att hantera frågan samt processen för att föra diskussionen vidare från verksamhetsledningen till högsta ledningen.
- Dokumentation från möten med styrelsen, även enskilda eller slutna möten där frågan förts vidare till styrelsen.

Princip 12 Förbättra kvaliteten

Internrevisionschefen ansvarar för internrevisionsfunktionens överensstämmelse med Globala standarder för internrevision och ständig förbättring av utförandet.

Kvalitet är ett kombinerat mått på överensstämmelse med Globala standarder för internrevision och att uppnå internrevisionsfunktionens prestationsmål. Därför utformas ett kvalitetssäkrings- och förbättringsprogram

som utvärderar och främjar internrevisionsfunktionens överensstämmelse med standarderna, uppfyllelse av prestationsmål och strävan efter ständig förbättring. Programmet omfattar interna och externa utvärderingar. (Se även standarderna 8.3 Kvalitet och 8.4 Extern kvalitetsutvärdering.)

Internrevisionschefen ansvarar för att säkerställa att internrevisionsfunktionen strävar efter ständig förbättring. Detta kräver utveckling av mått för att bedöma utförandet av internrevisionsuppdrag samt internrevisorers och internrevisionsfunktionens prestationer. Dessa mått utgör grunden för att utvärdera framsteg mot prestationsmål och ständig förbättring.

Standard 12.1 Intern kvalitetsutvärdering

Krav

Internrevisionschefen ska utveckla och genomföra interna utvärderingar av internrevisionsfunktionens överensstämmelse med Globala standarder för internrevision och framsteg mot prestationsmålen.

Internrevisionschefen ska fastställa en metod för interna utvärderingar enligt beskrivningen i standard 8.3 Kvalitet. Metoden ska innefatta

- löpande uppföljning av internrevisionsfunktionens överensstämmelse med standarderna och uppfyllelse av prestationsmålen
- regelbundna självutvärderingar eller utvärderingar som genomförs av andra personer inom organisationen med tillräcklig kunskap om internrevisionspraxis för att kunna utvärdera överensstämmelse med standarderna
- kommunikation med styrelsen och högsta ledningen om resultaten från interna utvärderingar.

Baserat på resultaten från de regelbundna självutvärderingarna ska internrevisionschefen upprätta handlingsplaner för att hantera bristande överensstämmelse med standarderna och möjligheter till förbättring. Handlingsplanerna ska ha en föreslagen tidsplan för alla åtgärder. Internrevisionschefen ska kommunicera resultaten från de regelbundna självutvärderingarna och handlingsplanerna till styrelsen och högsta ledningen. (Se även standarderna 8.1 Interaktion med styrelsen, 8.3 Kvalitet och 9.3 Metoder.)

Interna utvärderingar ska dokumenteras och ingå i den utvärdering som genomförs av en oberoende tredje part som ett led i organisationens externa kvalitetsutvärdering. (Se även standard 8.4 Extern kvalitetsutvärdering.)

Om bristande överensstämmelse med standarderna påverkar internrevisionsfunktionens övergripande omfattning eller verksamhet, ska internrevisionschefen informera styrelsen och högsta ledningen om avvikelserna och dess konsekvenser.

Överväganden vid tillämpning

Löpande uppföljning

Löpande uppföljning innebär daglig tillsyn, granskning och mätning av internrevisionsfunktionen. Löpande uppföljning ingår i rutinmässiga policyer och metoder som används för att leda internrevisionsfunktionen. Den omfattar de processer, verktyg och den information som krävs för att utvärdera överensstämmelse med standarderna.

Internrevisionsfunktionens framsteg mot prestationsmålen och överensstämmelse med standarderna följs främst upp genom exempelvis uppdragsledarens granskningar av uppdragsplanering, arbetspapper och slutlig kommunikation. Denna metodik gör det möjligt att identifiera svagheter eller förbättringsområden samt handlingsplaner för att hantera dessa. Internrevisionschefen kan skapa mallar eller automatiserade arbetspapper som internrevisorer kan använda under uppdragen för att främja standardisering och konsekvens i tillämpningen av arbetssättet.

Adekvat uppdragsövervakning är en grundläggande del av ett kvalitetssäkrings- och förbättringsprogram. Övervakningen börjar vid planeringen och fortsätter under hela uppdraget. I övervakningen kan ingå att fastställa förväntningar, uppmuntra kommunikation mellan teamets medlemmar under hela uppdraget samt granska och godkänna arbetspapper utan dröjsmål. (Se även standard 12.3 Övervaka och förbättra utförandet av uppdrag.)

Följande är exempel på ytterligare mekanismer som används för löpande uppföljning:

- Checklistor eller automatiserade verktyg för att säkerställa att internrevisorer följer fastställda metoder samt för att underlätta konsekvent utförande av internrevisionstjänster i överensstämmelse med standarderna. Dessa kan vara särskilt viktiga att använda i internrevisionsfunktioner där personalresurserna för övervakning är begränsade.
- Återkoppling från internrevisionens intressenter om internrevisionsteamets effektivitet och ändamålsenlighet. Återkoppling kan inhämtas direkt efter uppdraget eller regelbundet (till exempel halvårsvis eller årsvis) genom enkätverktyg eller diskussioner mellan internrevisionschefen och ledningen.
- Andra mått som kan vara värdefulla för att fastställa internrevisionsfunktionens effektivitet och ändamålsenlighet är mått som visar om resurstilldelningen är adekvat (till exempel en avvikelse mellan budget och faktiskt utfall), om uppdraget slutförts i tid, om internrevisionsplanen fullföljts samt enkäter om hur nöjda intressenterna är.

Utöver att bekräfta överensstämmelse med standarderna kan löpande uppföljning leda till identifiering av möjligheter att förbättra internrevisionsfunktionen. I sådana fall kan internrevisionschefen hantera dessa möjligheter genom att upprätta en handlingsplan.

Regelbundna självutvärderingar

Regelbundna självutvärderingar ger en mer heltäckande och omfattande granskning av standarderna och internrevisionsfunktionen. I regelbundna självutvärderingar behandlas överensstämmelse med varje standard, medan löpande uppföljning kanske inriktas på de standarder som är relevanta för uppdragsutförandet. Regelbundna självutvärderingar kan genomföras av mer erfarna personer i internrevisionsfunktionen, ett särskilt kvalitetssäkringsteam, personer inom internrevisionsfunktionen som har erhållit Certified Internal Auditor®-certifiering eller har omfattande erfarenhet av standarderna eller personer med revisionskompetens från andra håll i organisationen. Internrevisionschefen bör överväga att inkludera internrevisorer i processen för regelbunden självutvärdering för att förbättra deras förståelse av standarderna.

Genom regelbundna självutvärderingar kan internrevisionsfunktionen bekräfta överensstämmelse med standarderna. När en självutvärdering genomförs strax före en extern utvärdering kan den tid och det arbete som krävs för att genomföra den externa utvärderingen minskas.

I regelbundna självutvärderingar utvärderas följande:

- om internrevisionsfunktionens metoder är lämpliga
- hur väl internrevisionsfunktionen bidrar till att uppnå organisationens mål
- kvaliteten på de internrevisionstjänster som utförs och den övervakning som tillhandahålls
- i vilken grad intressenternas förväntningar uppfylls och prestationsmålen nås.

Den person eller det team som genomför den regelbundna självutvärderingen utvärderar internrevisionsfunktionens överensstämmelse med varje standard och kan intervjua samt skicka ut enkäter till internrevisionsfunktionens intressenter. Genom denna process kan internrevisionschefen utvärdera kvaliteten på och följsamheten mot internrevisionsfunktionens metoder.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Ifyllda checklistor som stöder granskningar av arbetsdokument, enkätresultat och prestationsmått som rör internrevisionsfunktionens effektivitet och ändamålsenlighet.
- Dokumentation av genomförda utvärderingar med plan, arbetspapper och kommunikation.
- Presentationer för styrelsen och ledningen samt mötesprotokoll som visar resultaten från interna utvärderingar.
- Dokumenterade resultat av löpande uppföljning och regelbundna självutvärderingar samt eventuella handlingsplaner.
- Åtgärder som vidtagits för att förbättra internrevisionsfunktionens effektivitet, ändamålsenlighet och överensstämmelse med standarderna.

Standard 12.2 Prestationsmått

Krav

Internrevisionschefen ska utveckla mål för att utvärdera internrevisionsfunktionens prestationer. Internrevisionschefen ska ta hänsyn till styrelsens och högsta ledningens synpunkter och förväntningar vid utveckling av prestationsmål.

Internrevisionschefen ska utveckla en metod för att utvärdera framstegen mot funktionens mål och för att främja ständig förbättring av internrevisionsfunktionen.

Vid utvärderingen av internrevisionsfunktionens prestationer ska internrevisionschefen inhämta återkoppling från styrelsen och högsta ledningen när så är lämpligt.

Internrevisionschefen ska ta fram en handlingsplan för att hantera problem och möjligheter till förbättring.

Överväganden vid tillämpning

Fastställandet av prestationsmål är avgörande för att kunna avgöra huruvida en internrevisionsfunktion fullgör sitt mandat i överensstämmelse med standarderna och uppnår förbättringar i enlighet med funktionens strategi.

Vid fastställandet av prestationsmål bör internrevisionschefen ta hänsyn till de önskade resultat som anges i

- principerna i Globala standarder för internrevision
- instruktionen för internrevision
- internrevisionsfunktionens strategi.

Internrevisionschefen kan identifiera en uppsättning fokuserade prestationsmål som redovisas till styrelsen och högsta ledningen och samtidigt ha en mer omfattande uppsättning prestationsmål för ledningen av internrevisionsfunktionen. Det är viktigt att identifiera prestationsmål som främjar önskade resultat och som är balanserade mellan olika resultatområden, till exempel intressenternas förväntningar, omfattningen av verksamhetsenhetens eller organisationens slutsatser, nödvändiga personalresurser, ekonomisk och verksamhetsmässig effektivitet samt lärande och utveckling.

När prestationsmålen har identifierats bör internrevisionschefen fastställa både kvantitativa och kvalitativa mål för att följa framstegen mot prestationsmålen. Internrevisionschefen bör ha en metod för att regelbundet bekräfta lämpligheten av de mått som redovisas och höja förväntningar på prestationerna.

Handlingsplanerna för att hantera hinder för och möjligheter att uppnå prestationsmålen bör följas upp av internrevisionschefen och kommuniceras till styrelsen och högsta ledningen. Följande är exempel på prestationskategorier att beakta vid fastställandet av prestationsmål och -mått:

- Täckningen av uppdragsmål som förväntas granskas i enlighet med internrevisionens mandat.
- I vilken utsträckning slutsatserna från internrevisionen på verksamhetsenhets- eller organisationsnivå behandlar väsentliga mål för organisationen. (Se även standard 11.3 Kommunicera resultat.)
- Procentandelen av de rekommendationer eller handlingsplaner som ledningen genomfört som lett till önskade resultat enligt internrevisionsfunktionens uppföljning. Detta mått är inte enbart en återspeglning av internrevisionsfunktionens prestation. Även om internrevisionsfunktioner kan följa upp genomförandet av rekommendationer eller handlingsplaner, är det ledningen som ansvarar för att genomföra sådana åtgärder och säkerställa att önskade resultat uppnås. (Se även standard 15.2 Bekräfta genomförandet av rekommendationer eller handlingsplaner.)
- Procentandelen av organisationens nyckelrisker och kontroller som granskats.
- Hur nöjda intressenterna är när det gäller förståelse av uppdragets mål, uppdragsarbetets punktlighet och tydligheten i uppdragets slutsatser.
- Procentandelen av internrevisionsplanen (justerad och godkänd) som genomförts i tid.
- Balansen mellan säkrings- och rådgivningsuppdrag i internrevisionsplanen i förhållande till internrevisionsstrategin.
- Externa kvalitetsutvärderingar som bekräftar internrevisionsfunktionens överensstämmelse med standarderna.
- Kvalitetsutvärderingar som bekräftar att det finns tillräcklig kompetens för att utföra de inplanerade internrevisionsuppdragen.
- Planer för internrevisors lärande och utveckling som är kopplade till internrevisionsstrategin och organisationens riskutveckling.
- Personal som innehar åtminstone en erkänd yrkescertifiering som rör internrevision.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Prestationsmål som identifierats som mest betydelsefulla för att internrevisionsfunktionen ska uppnå principerna i standarderna, instruktionen för internrevision och internrevisionsfunktionens strategi.
- Prestationsmått som avser de prestationsmål som följs upp och respektive mål för dessa mått.
- Handlingsplaner för identifierade hinder för och möjligheter att uppnå de identifierade prestationsmålen.

Standard 12.3 Övervaka och förbättra utförandet av uppdrag

Krav

Internrevisionschefen ska fastställa och implementera metoder för uppdragsövervakning, kvalitetssäkring och kompetensutveckling.

- Internrevisionschefen eller en uppdragsledare ska ge internrevisorerna vägledning genom uppdraget, bekräfta att arbetsprogrammen genomförs och att uppdragets arbetspapper på ett adekvat sätt underbygger iakttagelser, slutsatser och rekommendationer.
- För att utvärdera kvaliteten ska internrevisionschefen bekräfta huruvida uppdraget utförs i överensstämmelse med standarderna och internrevisionsfunktionens metoder.
- För att utveckla kompetenser ska internrevisionschefen ge internrevisorerna återkoppling om prestationer och förbättringsmöjligheter.

I vilken omfattning uppdraget ska övervakas beror på internrevisionsfunktionens mognadsgrad, internrevisorers kompetens och erfarenhet samt uppdragets komplexitet.

Internrevisionschefen ansvarar för att övervaka uppdrag oavsett om uppdraget utförs av anställda internrevisorerna eller av andra tjänsteleverantörer. Övervakningen kan delegeras till lämpliga och kvalificerade personer, men internrevisionschefen behåller det yttersta ansvaret.

Internrevisionschefen ska säkerställa att övervakningen dokumenteras och bevaras i enlighet med internrevisionsfunktionens fastställda metoder.

Överväganden vid tillämpning

Vid planering av uppdrag bör internrevisionschefen eller en uppdragsledare se över uppdragsmålen. I övervakningen kan ingå möjligheter till personalutveckling, till exempel genom möten efter slutfört uppdrag mellan de internrevisorerna som utfört uppdraget och internrevisionschefen.

Att bedöma internrevisionspersonalens kompetens är en fortlöpande process som innefattar mer än att bara granska uppdragets arbetspapper. Baserat på resultaten av kompetensbedömningar kan internrevisionschefen identifiera vilka internrevisorerna som är kvalificerade att övervaka uppdrag och tilldela dem uppgifter i enlighet med detta.

Under planeringsfasen godkänner uppdragsledaren uppdragets arbetsprogram och kan ta på sig ansvar för andra delar av uppdraget. (Se även princip 13 Planera uppdraget effektivt och dess standarder.) Huvudkriteriet för att godkänna arbetsprogrammet är att det på ett effektivt sätt når uppdragsmålen. Arbetsprogrammet innehåller förfaranden för att identifiera, analysera, utvärdera och dokumentera uppdragsinformation. I uppdragsövervakning ingår även att övervaka att arbetsprogrammet fullföljs och godkänna ändringar i arbetsprogrammet.

Uppdragsledare bör ha löpande kommunikation med de internrevisorerna som utsetts till uppdraget samt med ledningen för den berörda verksamheten. Uppdragsledare granskar uppdragets arbetspapper som beskriver de revisionsförfaranden som utförts, den information som identifierats samt de iakttagelser som gjorts och preliminära slutsatser som dragits under uppdraget. Uppdragsledare utvärderar huruvida informationen, testerna och bevisen är relevanta, tillförlitliga och tillräckliga för att nå uppdragsmålen och stödja slutsatserna från uppdraget. I internrevisionsfunktioner som inte har enskilda internrevisorerna för övervakning och löpande uppföljning, kan internrevisionschefen överväga att använda hjälpmedel som checklistor eller andra automatiserade verktyg för att underlätta övervakningen av att standarderna följs i varje uppdrag.

Enligt standard 11.2 Effektiv kommunikation ska kommunikationen kring ett uppdrag vara korrekt, objektiv, tydlig, koncis, konstruktiv, fullständig och tidsmässigt lämplig. En uppdragsledare granskar uppdragets kommunikation och arbetspapper med avseende på dessa egenskaper eftersom arbetspapper utgör det främsta underlaget för kommunikationen kring ett uppdrag.

Under hela uppdraget träffar uppdragsledaren och/eller internrevisionschefen de internrevisorerna som tilldelats uppdraget för att diskutera uppdragsprocessen. Detta ger möjlighet att utbilda, utveckla och utvärdera internrevisorerna. En uppdragsledare kan begära ytterligare bevis eller förtydligande vid granskningen av uppdragets kommunikation och arbetspapper. Internrevisorerna kan förbättra sitt arbete genom att besvara frågor från uppdragsledaren.

Oftast tas uppdragsledares anteckningar bort från den slutliga dokumentationen när tillräckliga bevis har tillhandahållits eller arbetspapper ändrats med ytterligare information som behandlar uppdragsledares frågor och funderingar. Alternativt kan internrevisionsfunktionen behålla en separat lista över uppdragsledares granskningsanteckningar, åtgärder som vidtagits för att hantera dem och resultatet av dessa åtgärder.

Internrevisionschefen är ansvarig för alla internrevisionsuppdrag och väsentliga professionella bedömningar som gjorts under uppdragen, oavsett om arbetet utförts av internrevisionsfunktionen eller av andra såringsleverantörer. Internrevisionschefen utvecklar metoder för att minimera risken för att internrevisorerna ska göra bedömningar eller vidta åtgärder som inte överensstämmer med internrevisionschefens professionella bedömning och som kan påverka uppdraget negativt. Internrevisionschefen fastställer en metod för att lösa eventuella skillnader mellan olika professionella bedömningar. I metodiken kan ingå att diskutera relevanta fakta, göra ytterligare utredningar eller undersökningar samt dokumentera olika ståndpunkter i uppdragets arbetspapper och eventuella slutsatser. Om professionella bedömningar skiljer sig åt när det gäller en etisk fråga, kan frågan hänvisas till de personer i organisationen som ansvarar för etiska frågor.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Arbetspapper från uppdrag med dokumentation av övervakning.
- Ifyllda checklistor som stöder granskningen av arbetspapper.
- Intervju- och enkätresultat som innehåller återkoppling om upplevelsen av uppdraget från internrevisorer och andra personer som varit direkt involverade i uppdraget.
- Dokumentation av kommunikationen mellan uppdragsledare och anställda internrevisorer avseende uppdragsarbetet.

Område V: Att utföra internrevisionstjänster



För att utföra internrevisionstjänster krävs att internrevisorer effektivt planerar sina uppdrag, utför granskningar för att göra iakttagelser och dra slutsatser, samarbetar med ledningen för att identifiera rekommendationer och/eller handlingsplaner som hanterar iakttagelserna. Internrevisorer kommunicerar, såväl under som efter uppdraget, med ledningen och ansvariga för den berörda verksamheten.

Även om standarderna för att utföra uppdrag presenteras i en viss ordningsföljd, är de steg som ingår i utförandet inte alltid tydliga, linjära eller i ordningsföljd. I praktiken kan den ordning i vilken stegen utförs variera från uppdrag till uppdrag och vara överlappande och återkommande. Exempelvis ingår i uppdragsplaneringen att inhämta information och bedöma risker, något som även kan pågå under hela uppdraget. Varje steg kan påverka ett annat steg eller uppdraget som helhet. Därför bör internrevisorer läsa igenom och förstå alla standarder inom detta område innan ett uppdrag påbörjas.

I internrevisionstjänster ingår att tillhandahålla försäkran, råd eller både och. Internrevisorer förväntas tillämpa och följa standarderna vid utförande av uppdragen, oavsett om försäkran eller råd tillhandahålls, om inte annat anges i andra enskilda standarder.

Säkringsuppdrag syftar till att ge organisationens intressenter, framför allt i styrelse, högsta ledning och ledning för den granskade verksamheten, försäkran om processerna för ledning, riskhantering, styrning och kontroll. I säkringsuppdrag tillhandahåller internrevisorer objektiva bedömningar av skillnaden mellan det faktiska tillståndet och utvärderingskriterier. Internrevisorerna utvärderar skillnaden för att avgöra om det finns iakttagelser att rapportera och för att dra slutsatser om uppdragets resultat. Detta innefattar även att rapportera när processer är effektiva.

Internrevisorer kan initiera rådgivningsuppdrag eller utföra dem på begäran av styrelsen, högsta ledningen eller ledningen för en verksamhet. Typen och omfattningen av rådgivningsuppdrag kan behöva överenskommas med den part som efterfrågat uppdraget. Exempel på rådgivningsuppdrag är rådgivning om utformning och implementering av nya policyer, processer, system och produkter, forensiska tjänster, utbildning och facilitera diskussioner om risker och kontroller. Om internrevisorer utför rådgivningsuppdrag förväntas objektivitet upprätthållas genom att inte ta på sig ledningsansvar. Internrevisorer kan till exempel tillhandahålla rådgivning som enskilda uppdrag, men om internrevisionschefen tar på sig ansvar utöver internrevision måste åtgärder vidtas för att upprätthålla internrevisionsfunktionens oberoende. (Se även standard 7.1 Organisatoriskt oberoende.)

Internrevisionstjänster utförs såsom det beskrivs i internrevisionschefens fastställda metoder. (Se även standard 9.3 Metoder.) Internrevisionschefen kan delegera arbetsuppgifter till andra kvalificerade medarbetare inom internrevisionsfunktionen, men behåller det yttersta ansvaret.

.....

Princip 13 Planera uppdraget effektivt

Internrevisorer planerar varje uppdrag med hjälp av ett systematiskt och strukturerat tillvägagångssätt.

Globala standarder för internrevision, tillsammans med de metoder som fastställts av internrevisionschefen, utgör grunden för internrevisorernas systematiska och strukturerat tillvägagångssätt för uppdragsplanering. Internrevisorer ansvarar för att kommunicera effektivt i alla skeden av uppdraget.

Uppdragsplaneringen börjar med att förstå de initiala förväntningarna på uppdraget och anledningen till att uppdraget har inkluderats i internrevisionsplanen. När internrevisorer planerar uppdrag inhämtas den information som behövs för att kunna förstå organisationen och verksamheten som ska granskas och för att bedöma de risker som är relevanta för verksamheten. Under uppdragets riskbedömning kan internrevisorer identifiera och prioritera riskerna för att fastställa uppdragets mål och omfattning. Internrevisorer identifierar också vilka kriterier och resurser som krävs för att utföra uppdraget och utvecklar ett arbetsprogram som beskriver de specifika uppdragssteg som ska utföras.

Standard 13.1 Kommunikation kring uppdraget

Krav

Internrevisorer ska kommunicera effektivt under hela uppdraget. (Se även princip 11 Kommunicera effektivt samt standard 15.1 Slutlig kommunikation av uppdraget.)

Internrevisorer ska informera ledningen om uppdragets mål, omfattning och tidpunkt. Eventuella efterföljande ändringar ska kommuniceras till ledningen utan dröjsmål. (Se även standard 13.3 Uppdragets mål och omfattning.)

Om internrevisorer och ledningen inte är eniga om resultaten efter slutfört uppdrag, ska internrevisorer diskutera med ledningen för den berörda verksamheten och försöka skapa samförstånd. Internrevisorer är inte skyldiga att ändra någon del av resultaten från uppdraget även om samförstånd inte kan uppnås, såvida det inte finns ett giltigt skäl till att göra det. Internrevisorer ska följa en fastställd metod för att ge båda parter möjlighet att uttrycka sina ståndpunkter beträffande innehållet i den slutliga kommunikationen och skälen till eventuella meningsskiljaktigheter avseende resultaten från uppdraget. (Se även standarderna 9.3 Metoder och 14.4 Rekommendationer och handlingsplaner.)

Överväganden vid tillämpning

I kommunikationen kring uppdrag ingår inledande, löpande, avslutande och slutlig kommunikation med ledningen för den granskade verksamheten. Vilken kommunikation som krävs beror på typen av uppdrag. För att säkerställa effektiv kommunikation bör en rad olika former användas – formell, informell, skriftlig och muntlig. Kommunikation kring uppdraget kan ske genom inplanerade möten, presentationer, via e-post

och andra dokument samt genom informella diskussioner. Kraven på kommunikationens kvalitet och innehåll bör fastställas av internrevisionschefen i enlighet med förväntningarna från styrelsen och högsta ledningen, och bör dokumenteras i revisionsmanualen. (Se även standarderna 9.3 Metoder och 11.2 Effektiv kommunikation.)

Omfattningen av den löpande kommunikationen beror på uppdragets typ och längd. I kommunikationen kan ingå att

- Informera om uppdraget
- diskutera riskbedömning, mål, omfattning och tidpunkt för uppdraget
- efterfråga den information och de resurser som behövs för att utföra uppdraget
- klargöra förväntningar på ytterligare kommunikation kring uppdraget
- lämna uppdateringar om hur uppdraget framskrider, däribland frågor avseende ledning, riskhantering, styrning eller kontroll som kräver omedelbar uppmärksamhet samt ändringar av uppdragets omfattning, mål, tidpunkt eller längd
- kommunicera resultaten från uppdraget, i form av iakttagelser, rekommendationer och/eller ledningens handlingsplaner för att hantera iakttagelserna
- kommunicera tidpunkten för när rekommendationer och/eller handlingsplaner ska genomföras och vem som ansvarar för det.

Internrevisorer bör i förväg informera berörda intressenter om uppdraget – vanligtvis ledningen och berörd personal – för att lägga grunden för samarbete och öppen dialog. Internrevisorer bör följa den policy som fastställts av internrevisionschefen för att besluta om tidpunkt och meddelandeform. Meddelandet bör informera ledningen om skälet för granskningen. Ledningen bör informeras om uppdragets föreslagna starttid och ungefärliga varaktighet så att en tidsplan kan upprättas, som inte krockar med andra viktiga händelser i den berörda verksamheten. Internrevisorer bör även inhämta den information och dokumentation som behövs för att bedöma riskerna och börja utforma ett arbetsprogram.

Inledande kommunikation kan också ske vid ett öppnings- eller uppstartsmöte. När internrevisorer har genomfört en riskbedömning bör resultaten kommuniceras med ledningen för den granskade verksamheten. Uppdragets initiala mål och omfattning, bör också kommuniceras, helst vid ett möte. Detta ger internrevisorer möjlighet att bekräfta att ledningen för den granskade verksamheten förstår och stödjer uppdragets mål, omfattning och tidpunkt. Parterna får också möjlighet att göra nödvändiga justeringar av uppdraget och klargöra förväntningar på ytterligare kommunikation, till exempel hur ofta kommunikationen ska ske och vem som ska få den slutliga kommunikationen. Internrevisorer bör dokumentera diskussionen i uppdragets arbetspapper.

Löpande kommunikation under uppdraget mellan internrevisorer och ledningen för den berörda verksamheten är viktig. Den ger internrevisorer möjlighet att delge information som kräver omedelbar hantering och uppdatera berörda parter om ändringar av mål eller omfattning samt om hur uppdraget framskrider. Löpande kommunikation skapar transparens och hjälper internrevisorer och ledningen för verksamheten att identifiera och lösa eventuella missförstånd eller meningsskiljaktigheter.

Beroende på typen av uppdrag kan internrevisorer tillhandahålla avslutande kommunikation (vid ett så kallad exit-möte). Det ger internrevisorer, ledning för den granskade verksamheten och berörd personal tillfälle att färdigställa resultaten från uppdraget innan den slutliga kommunikationen upprättas. Vid den avslutande kommunikationen får ledningen och internrevisorerna möjlighet att diskutera eventuella meningsskiljaktigheter beträffande resultaten från uppdraget med målet att nå samförstånd.

I diskussionen om möjligheten att genomföra internrevisorernas rekommendationer eller ledningens handlingsplaner kan bland annat kostnaderna beaktas, till exempel riskens allvarlighetsgrad jämfört med nyttan av att genomföra rekommendationerna eller handlingsplanerna. (Se även standard 14.4 Rekommendationer och handlingsplaner.) Ledningens handlingsplaner kanske inte är helt utvecklade vid den avslutande kommunikationen, men ledningen kan ha idéer om vilka åtgärder som ska vidtas för att hantera iakttagelserna. Även om ledningen inte har utvecklat fullständiga handlingsplaner kan idéerna diskuteras och utvärderas. Efter diskussionen kan ledningen bekräfta handlingsplaner, förväntad tidpunkt för genomförandet och vilka medarbetare som ansvarar för att genomföra åtgärderna.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Dokumentation (e-post, mötesprotokoll, anteckningar eller promemorior) som visar att erforderlig kommunikation har ägt rum under hela uppdraget.
- Dokumentation av erhållen återkoppling (till exempel genom enkäter) från ledningen för den granskade verksamheten.

Standard 13.2 Riskbedömning

Krav

Internrevisorer ska utveckla förståelse för den granskade verksamheten för att kunna bedöma riskerna. När det gäller rådgivningsuppdrag behövs inte alltid en dokumenterad riskbedömning. Detta beror på vad som har överenskommits med berörda intressenter.

För att utveckla en tillräcklig förståelse ska internrevisorer identifiera och inhämta tillförlitlig, relevant och tillräcklig information om

- organisationens strategi, mål och risker som rör den granskade verksamheten
- organisationens risktolerans, om en sådan har fastställts
- den riskbedömning som ligger till grund för internrevisionsplanen
- den berörd verksamhetens processer för ledning, riskhantering, styrning och kontroll
- tillämpliga ramverk, vägledningar och andra kriterier som kan användas för att utvärdera hur effektiva processerna är.

Internrevisorer ska granska den inhämtade informationen för att förstå hur processerna är avsedda att fungera.

Internrevisorer ska identifiera vilka risker som ska granskas genom att

- identifiera de eventuella väsentliga riskerna att inte uppnå målen för den berörda verksamheten
- beakta specifika risker relaterade till oegentligheter
- utvärdera riskernas väsentlighet och prioritera dem för granskning.

Internrevisorer ska identifiera vilka kriterier som ledningen använder för att mäta huruvida verksamheten uppnår sina mål.

Om internrevisorer i tidigare uppdrag har identifierat riskerna i den verksamhet som ska granskas, krävs endast en översyn och uppdatering av den tidigare riskbedömningen.

Överväganden vid tillämpning

De enskilda internrevisorerna bör samråda med uppdragsledaren under planeringen.

För att utveckla förståelse för den berörda verksamheten och bedöma riskerna, bör internrevisorer börja med att ta del av internrevisionsplanen, diskussionerna under framtagandet och skälet till att uppdraget inkluderats. Uppdrag som inkluderats i internrevisionsplanen kan härröra från internrevisionsfunktionens organisationsövergripande riskbedömning eller från förfrågningar från intressenter.

När internrevisorer påbörjar ett uppdrag bör de risker som är tillämpliga för uppdraget beaktas och information inhämtas om några förändringar har skett sedan revisionsplanen togs fram. Genom att granska den organisationsövergripande riskbedömningen och eventuella andra nyligen genomförda riskbedömningar (till exempel sådana som genomförts av ledningen), kan internrevisorer lättare identifiera risker som är relevanta för den berörda verksamheten. Internrevisorer bör förstå eventuella förväntningar från intressenterna beträffande uppdragets syfte, mål och omfattning.

Internrevisorer bör undersöka om det finns avvikelser mellan organisationen och den berörda verksamheten. Internrevisorer inhämtar och analyserar information om organisationens strategier och processer för ledning, riskhantering, styrning och kontroll samt mål, policyer och rutiner. Internrevisorer bör undersöka hur dessa reflekteras i den granskade verksamheten och påverkar uppdragets riskbedömning.

För att inhämta information kan internrevisorer göra följande:

- Granska riskbedömningar som nyligen genomförts av internrevisionsfunktionen, ledningen eller externa tjänsteleverantörer. Mål som bör beaktas rör bland annat regelefterlevnad, finansiell rapportering, verksamhet eller resultat, oegentligheter, informationsteknik, strategi och internrevisionsplaner.
- Granska kommunikationen kring uppdrag som tidigare genomförts av internrevisionsfunktionen och andra leverantörer av säkrings- och rådgivningstjänster, till exempel inom finans, miljö, socialt ansvar och styrning.
- Genomgång av arbetspapper från tidigare uppdrag.
- Genomgång av referensmaterial, däribland officiell vägledning från IIA och andra organ, lagar och förordningar som är relevanta för organisationens sektor, bransch och jurisdiktion.
- Se över organisationens riskkategorier, bland annat de som rör strategi, verksamhet, finans och regelefterlevnad.
- Undersöka risktoleransen, om en sådan har definierats.
- Använda organisationsscheman och arbetsbeskrivningar för att fastställa vem som ansvarar för information, processer och annat om berörda verksamheten.
- Inspektera berörd verksamhets fysiska egendom.

- Granska dokumentation från informationsägaren eller externa källor, däribland ledningens policyer, rutiner, flödesscheman och rapporter.
- Granska webbplatser, databaser och system.
- Genomföra intervjuer, diskussioner eller enkäter.
- Observera en process i praktiken (walk-through).
- Träffa andra leverantörer av säkrings- och rådgivningstjänster.

Enkäter, intervjuer, fysiska inspektioner och processgenomgångar ger internrevisorer möjlighet att observera det faktiska tillståndet i den berörda verksamheten.

För att genomföra riskbedömningen använder internrevisorer inhämtad information för att förstå och dokumentera den berörda verksamhetens mål, risker som kan påverka måluppfyllelse av varje mål samt de kontroller som är avsedda att hantera varje risk. (Se även standard 14.6 Uppdragsdokumentation.)

Internrevisorer kan skapa diagram, kalkylblad, risk- och kontrollmatris, processbeskrivning eller annat verktyg för att dokumentera risker och kontroller som utformats för att hantera riskerna. Genom sådan dokumentation kan internrevisorer använda sitt professionella omdöme, erfarenhet och logik för att utvärdera den inhämtade informationen i jämförelse med den berörda verksamheten. På så sätt kan riskernas väsentlighet värderas utifrån en kombination av konsekvens, sannolikhet och andra riskfaktorer.

För att internrevisorer ska kunna bedöma riskernas väsentlighet, krävs att kunskap, erfarenhet och kritiska tänkande tillämpas för att göra bedömningar om organisationen, den berörda verksamheten och uppdragets syfte och kontext. För att utöva lämplig professionalism bör internrevisorer inhämta synpunkter från ledningen för den berörda verksamheten för att få inblick i dess mål, väsentliga risker och kontroller. Genom att skapa samförstånd kring riskerna i den berörda verksamheten blir riskbedömningen mer användbar.

Risker som ska bedömas under uppdraget bör prioriteras efter väsentlighet. Detta illustreras ofta genom att riskerna placeras i ett diagram, till exempel en heatmap, utifrån sannolikheten för att risken ska inträffa och dess konsekvenser. Sådan dokumentation bör bevaras som en del av uppdragets arbetspapper. Genom att bedöma om kontrollerna för de mest väsentliga riskerna är lämpligt utformade, kan internrevisorer lättare avgöra vilka kontroller som ska testas med avseende på effektivitet.

När en risk- och kontrollmatris används, vidareutvecklas den oftast under hela uppdraget. Efterhand som uppdraget framskrider genom testfasen kan matrisen användas för att dokumentera riskhändelsen, kontrollen och dess sort (det vill säga förebyggande, upptäckande eller korrigerande), orsak, konsekvens (effekt) och bedömning av kvarvarande risk.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

Arbetspapper som dokumenterar följande:

- organisationens relevanta strategier, mål och risker
- den berörda verksamhetens mål
- den berörda verksamhetens processer för ledning, riskhantering, styrning och kontroll
- organisationsscheman och arbetsbeskrivningar
- anteckningar och/eller foton från direkt observation eller inspektion
- verksamhetens policyer och rutiner

- relevanta lagar och/eller förordningar samt dokumenterade utvärderingar av regelefterlevnad
- relevant information som inhämtats från webbplatser, databaser och system
- anteckningar från intervjuer, diskussioner eller enkäter
- relevant information från tidigare genomförda riskbedömningar och uppdrag samt andra säkringsleverantörers arbete
- varje risks väsentlighet och lämpligheten i kontrollernas utformning.

Standard 13.3 Uppdragets mål och omfattning

Krav

Internrevisorer ska fastställa och dokumentera målen med och omfattningen av varje uppdrag.

Uppdragsmålen ska formulera syftet med uppdraget och beskriva de specifika mål som ska uppnås, även de som följer av lagar och/eller förordningar.

Omfattningen ska fastställa uppdragets inriktning och avgränsningar genom att ange vilka aktiviteter, lokaler, processer, system och komponenter som uppdraget ska omfatta, under vilken tidsperiod uppdraget ska ske samt vilka övriga aspekter som ska granskas. Omfattningen ska vara tillräcklig för att kunna nå uppdragsmålen.

Internrevisorer ska beakta huruvida uppdraget är avsett att tillhandahålla försäkrar eller rådgivning. Detta eftersom intressenternas förväntningar och kraven i standarderna kan skilja sig åt beroende på typen av uppdrag.

Begränsningar i omfattningen ska diskuteras med ledningen när de identifieras, med målet att hitta en lösning. Med begränsningar i omfattningen avses omständigheter kring säkringsuppdraget, till exempel begränsade resurser eller begränsad tillgång till personal, lokaler, data och information, som hindrar internrevisorer från att utföra det arbete som beskrivs i arbetsprogrammet. (Se även standard 13.5 Resurser för uppdraget.)

Om ingen lösning kan nås med ledningen ska internrevisionschefen föra frågan om begränsning vidare till styrelsen enligt en fastställd rutin.

Internrevisorer ska vara flexibla nog att kunna ändra uppdragets mål och omfattning när det har identifierats ett behov av detta under uppdragets gång.

Internrevisionschefen ska godkänna uppdragets mål och omfattning och eventuella ändringar som görs under uppdraget.

Överväganden vid tillämpning

Målen och omfattningen av säkringsuppdrag fastställs främst av internrevisorer, medan målen och omfattning av rådgivningsuppdrag vanligtvis bestäms gemensamt av internrevisorer och ledning för den granskade verksamheten.

Internrevisorer bör anpassa uppdragsmålen till den berörda verksamhetens och organisationens mål. Genom att korrekt definiera uppdragets mål och omfattning innan uppdraget påbörjas kan internrevisorer

- inrikta arbetet på de risker som är relevanta för den granskade verksamheten utifrån resultaten av riskbedömningen. (Se även standard 13.2 Riskbedömning)
- utforma uppdragets arbetsprogram
- undvika dubbelarbete eller arbete som inte tillför värde
- fastställa uppdragets tidsram
- fördela lämpliga och tillräckliga resurser för att genomföra uppdraget. (Se även standard 13.5 Resurser för uppdraget.)
- tydligt kommunicera med ledningen och styrelsen.

Säkringsuppdrag är inriktade på att ge försäkringen om att de kontroller som finns är lämpligt utformade och på ett adekvat sätt hanterar de risker som kan hindra den granskade verksamheten från att uppnå sina mål. Målen med dessa uppdrag styr prioriteringarna för testning av process- och systemkontroller under uppdraget. Till dessa hör kontroller som är utformade för att hantera risker som rör

- tilldelning av befogenheter och ansvar
- efterlevnad av policyer, planer, rutiner, lagar och förordningar
- rapportering av korrekt och tillförlitlig information
- effektiv och ändamålsenlig användning av resurser
- skydd av tillgångar.

När uppdragsmålen har fastställts bör internrevisorer använda sitt professionella omdöme och vid behov samråda med uppdragsledaren för att fastställa omfattningen av uppdragets arbete. Omfattningen bör vara tillräckligt bred för att uppdragsmålen ska kunna uppnås. När internrevisorer fastställer omfattningen bör hänsyn tas till varje uppdragsmål för sig för att säkerställa att målet kan uppnås inom ramen för omfattningen.

Internrevisorer bör bedöma om önskemål från uppdragets intressenter om vad som ska inkluderas eller exkluderas avseende omfattning, eller begränsningar av uppdragets längd, utgör en begränsning i omfattning.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Promemoria från uppdragsplaneringen.
- Arbetspapper från uppdraget som dokumenterar
 - överensstämmelse mellan mål och riskbedömning
 - tillräcklig omfattning för att nå uppdragsmålen
 - godkänt arbetsprogram med uppdragets mål och omfattning
 - protokoll från möten med intressenter om uppdragets mål och omfattning
 - begränsningar i omfattning och önskemål från intressenter om vad som ska inkluderas eller exkluderas
 - avslutande kommunikation av uppdraget.

Standard 13.4 Utvärderingskriterier

Krav

Internrevisorer ska identifiera vilka kriterier som är mest relevanta att använda för att utvärdera den granskade verksamhetens mål och omfattning. När det gäller rådgivningsuppdrag behöver inte alltid utvärderingskriterier identifieras. Detta beror på vad som överenskommit med berörda intressenter.

Internrevisorer ska bedöma i vilken utsträckning styrelsen och högsta ledningen har tagit fram lämpliga kriterier för att kunna fastställa om den berörda verksamheten har nått sina mål. Om sådana kriterier är lämpliga ska dessa användas vid utvärderingen. Om kriterierna är olämpliga eller otillräckliga ska internrevisorer identifiera lämpliga kriterier i samråd med styrelsen och/eller högsta ledningen.

Överväganden vid tillämpning

Som en del av informationsinhämtningen och uppdragsplaneringen identifierar internrevisorer vilka kriterier som organisationen använder för att utvärdera effektiviteten och ändamålsenligheten i den granskade verksamhetens processer för ledning, riskhantering, styrning och kontroll. Internrevisorer bör fokusera på de utvärderingskriterier som är mest relevanta för uppdraget. Sådana kriterier bör representera det önskade tillståndet i verksamheten samt vara specifika och användbara. Internrevisorer jämför kriterierna med det faktiska tillståndet. Om ett uppdragsmål till exempel är att bedöma effektiviteten i den granskade verksamhetens kontrollprocesser, kan kriterierna vara de förväntade resultaten eller utfallen av verksamhetens kontrollprocesser, medan tillståndet framgår av de faktiska utfallen.

Lämpliga kriterier är avgörande för att kunna identifiera avvikelser mellan önskat och faktiskt tillstånd, vilka utgör möjliga iakttagelser. Dessutom är lämpliga kriterier nödvändiga för att kunna fastställa väsentligheten av iakttagelserna och dra meningsfulla slutsatser. Internrevisorer använder sitt professionella omdöme för att avgöra huruvida organisationens kriterier är lämpliga. Lämpliga kriterier är relevanta, anpassade till organisationens och den berörda verksamhetens mål och leder till tillförlitliga jämförelser. Följande är exempel på lämpliga kriterier:

- interna (verksamhetens policyer, rutiner, nyckeltal eller mål)
- externa (lagar, förordningar och avtalsenliga förpliktelser)
- rådande praxis (ramverk, standarder, vägledning och benchmark som är specifika för en bransch, verksamhet eller profession)
- etablerad organisatorisk praxis
- förväntningar baserade på utformningen av en kontroll
- rutiner som kanske inte är formellt dokumenterade.

Vid utvärderingen av kriteriernas lämplighet bör internrevisorer fastställa om organisationen har etablerat grundläggande principer för att definiera lämpliga processer för ledning, riskhantering, styrning och kontroll. Internrevisorer bör undersöka huruvida organisationen har utvecklat och tydligt formulerat risktolerans, inklusive väsentlighetströsklar för olika affärsenheter, funktioner eller processer. Internrevisorer bör fastställa huruvida organisationen har antagit eller tydligt formulerat en tillfredsställande kontrollnivå. Tillfredsställande kan till

exempel innebära att en viss procentandel av transaktionerna inom ett kontrollmål utförs i enlighet med fastställda kontrollförfaranden, eller att en viss procentandel av kontrollerna totalt sett fungerar som de ska.

Dessutom bör internrevisorer undersöka rekommenderad praxis och jämföra ledningens kriterier med kriterier som används av andra organisationer. För att kunna fastställa vilka kriterier som är bäst för att nå uppdragsmålen krävs att internrevisorer använder sitt professionella omdöme. Internrevisorer kan fastställa att de dokumenterade policyerna, rutinerna och/eller andra kriterier inte är tillräckligt detaljerade eller på annat sätt är olämpliga. Internrevisorer kan hjälpa ledningen att fastställa lämpliga kriterier eller inhämta synpunkter från experter för att identifiera eller utforma relevanta kriterier. Ledningens kriterier kan i allmänhet förefalla lämpliga, men internrevisorer kan föreslå kriterier som är bättre för uppdraget.

När de kriterier som den berörda verksamheten använder är olämpliga eller obefintliga, kan internrevisorer rekommendera att ledningen inför de kriterier som internrevisorerna identifierat. Diskussion kring avsaknad av lämpliga kriterier kan leda till ett beslut att tillhandahålla rådgivning.

Internrevisorer bör informera ledningen för den granskade verksamheten om vilka kriterier som ska användas under uppdraget. De överenskomna kriterierna bör dokumenteras så att de inte kan feltolkas eller ifrågasättas av ledningen för den berörda verksamheten.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Arbetspapper som dokumenterar de källor till kriterier som övervägts och den process som använts för att fastställa de använda kriteriernas lämplighet.
- Dokumentation, till exempel mötesprotokoll, planeringspromemoria eller e-postmeddelande, som visar på internrevisorernas diskussion om kriterier med ledningen för den berörda verksamheten och/eller styrelsen.

Standard 13.5 Resurser för uppdraget

Krav

När internrevisorer planerar ett uppdrag ska resursernas slag och kvantitet som behövs för att nå uppdragsmålen identifieras.

Internrevisorer ska beakta

- typen och komplexiteten av uppdraget
- inom vilken tidsram uppdraget ska genomföras
- huruvida de finansiella, personella och tekniska resurser som finns tillgängliga är lämpliga och tillräckliga för att nå uppdragsmålen.

Om de resurser som finns tillgängliga inte matchar eller är otillräckliga, ska internrevisorer diskutera problemet med internrevisionschefen för att erhålla de resurser som krävs.

Överväganden vid tillämpning

Identifiering och fördelning av resurser under uppdragsplaneringen hanteras normalt av en internrevisor som utsetts att leda och övervaka uppdraget. För att fastställa vilken slags resurser och av vilken kvantitet som behövs för ett uppdrag, bör uppdragsledaren förstå den information som inhämtats och tagits fram under uppdragsplaneringen. Särskild uppmärksamhet bör riktas på typen och komplexiteten av det arbete som ska utföras. Uppdragsledaren använder sitt professionella omdöme för att fördela resurser baserat på de steg som identifierats i arbetsprogrammet för att nå uppdragsmålen samt den tid som varje steg förväntas ta. (Se standard 13.6 Arbetsprogram.) Det är också viktigt att ta hänsyn till begränsningar som kan påverka uppdragets utförande, till exempel antalet budgeterade timmar, tidsramar, logistik och kommunikation på flera språk.

Vid planering av uppdrag bör övervägas hur tillgängliga finansiella, personella och tekniska resurser kan användas så effektivt och ändamålsenligt som möjligt. Uppdragsledaren kan ha tillgång till internrevisionschefens information om de specialkompetenser som finns hos internrevisionsfunktionens medarbetare, vilket kan underlätta fördelningen av personal. För att planera uppdraget krävs att det fastställs huruvida de tillgängliga resurserna är lämpliga och tillräckliga eller om ytterligare resurser krävs för att genomföra uppdraget.

När resursbegränsningar påverkar internrevisionsfunktionens förmåga att nå uppdragsmålen, är uppdragsledaren ansvarig för att föra problemet vidare till internrevisionschefen. Internrevisionschefen är ansvarig för att diskutera konsekvenserna av resursbegränsningarna med styrelsen och högsta ledningen och för att fastställa vilka åtgärder som ska vidtas. När internrevisionschefen inte kan erhålla nödvändiga resurser kan till exempel uppdragets omfattning behöva begränsas. (Se även princip 10 Förvalta resurser och dess standarder.)

För att förbättra resursutnyttjandet kan internrevisorer dokumentera hur mycket tid som faktiskt lagts på att utföra uppdraget jämfört med budgeterad tid. Sådan dokumentation kan användas som underlag vid utredning om att förbättra framtida resursplanering.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Godkänt arbetsprogram för uppdraget som visar att lämpliga och tillräckliga resurser har använts.
- Planeringsdokumentation som analyserar uppdragets resursbehov och fördelning av resurser.
- Enkät till ledningen för den berörda verksamheten efter slutfört uppdrag med frågor om tidsåtgång och lämpligheten av resurser.
- Avtal och/eller överenskommelser med externa tjänsteleverantörer.

Standard 13.6 Arbetsprogram

Krav

IFör att nå uppdragsmålen ska internrevisorer ta fram och dokumentera ett arbetsprogram.

Arbetsprogrammet ska baseras på den information som inhämtats under uppdragsplaneringen och, i förekommande fall, resultaten av riskbedömningen.

Arbetsprogrammet ska ange

- vilka kriterier som ska användas för att utvärdera varje mål
- vilka uppgifter som ska utföras för att nå uppdragsmålen
- vilka metoder, analyser och verktyg som ska användas för att utföra uppgifterna
- vilka internrevisorer som är utsedda att utföra respektive uppgift.

Internrevisionschefen ska granska och godkänna arbetsprogrammet innan det genomförs och utan dröjsmål när ändringar görs.

Överväganden vid tillämpning

När internrevisorer planerar ett uppdrag, inhämtar och organiserar de information för att skapa ett arbetsprogram. Arbetsprogrammet bygger på den information som inhämtats och utvecklats under uppdragsplaneringen. I arbetsprogrammet beskrivs de uppgifter och metoder som ska användas för att nå uppdragsmålen samt analysera och utvärdera information i samband med utformning av iakttagelser, rekommendationer och slutsatser. När det gäller rådgivningsuppdrag bör arbetsprogrammet tas fram i samarbete med de intressenter som efterfrågat rådgivningen.

Arbete som utförs under planeringsfasen bör dokumenteras i arbetspapper och hänvisas till i arbetsprogrammet. (Se även standard 14.6 Uppdragsdokumentation.) Arbetsprogram bör innehålla en plats där man kan lägga till namnet på den internrevisor som utfört arbetet, datumet då arbetet utfördes och en uppgift om granskning och godkännande av de olika uppgifterna när arbetet slutförs.

Internrevisorer kan utveckla arbetsprogrammet genom att koppla de risker och kontroller som identifierats under riskbedömningen till en testmetod som ska genomföras. När analyser och utvärderingar genomförs kan internrevisorer koppla riskerna och kontrollerna till iakttagelser och slutsatser.

Analys- och detaljnivån under planeringsfasen varierar mellan internrevisionsfunktioner och olika uppdrag. När urval görs bör arbetsprogrammet innehålla metod, population och storlek på urvalet samt huruvida resultaten kan överföras till populationen.

Lämpligheten av kontrollutformningen kan utvärderas som en del av uppdragsplaneringen eftersom detta hjälper internrevisorer att tydligt identifiera nyckelkontroller vars effektivitet ska testas ytterligare. Utvärderingen av kontrolldesign bör dokumenteras antingen i arbetsprogrammet eller i separata arbetspapper. (Se även standard 14.6 Uppdragsdokumentation.) Vid vilken tidpunkt som en sådan utvärdering är lämpligast att genomföra beror på typen av uppdrag. Om utvärderingen inte genomförs under

planeringen kan den ske som ett särskilt steg i uppdragets utförande. Internrevisorer kan också utvärdera kontrollernas utformning samtidigt som de testar kontrollernas effektivitet.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

Arbetspapper som stödjer upprättande av arbetsprogrammet, tär ill exempel

- risk- och kontrollmatris med testmetod
- kartläggningar eller beskrivningar av kontrollprocesser
- anteckningar om utvärdering av kontrollerdesignens lämplighet
- plan för ytterligare tester
- protokoll, anteckningar eller dokumentation från planeringsmöten där uppgifter och förfaranden fastställts
- fullständigt arbetsprogram med dokumenterat godkännande
- dokumenterat godkännande av ändringar i arbetsprogrammet.

Princip 14 Utföra uppdraget

Internrevisorer genomför arbetsprogrammet för att nå uppdragsmålen.

För att genomföra arbetsprogrammet analyserar och utvärderar internrevisorer information som hämtas in för att få fram fakta. Genom att utföra stegen i arbetsprogrammet kan internrevisorer

- tillhandahålla försäkran och identifiera potentiella iakttagelser
- fastställa orsakerna till samt konsekvenserna och väsentligheten av iakttagelserna
- ta fram rekommendationer och/eller samarbeta med ledningen för att ta fram handlingsplaner
- dra slutsatser.

Standard 14.1 Inhämta information för analys och utvärdering

Krav

För att utföra analyser och utvärderingar ska internrevisorer inhämta information som är:

- Relevant – förenlig med uppdragsmålen, inom uppdragets omfattning och bidrar till resultat.
- Tillförlitlig – saklig och aktuell. Internrevisorer tillämpar professionell skepticism för att utvärdera om informationen är tillförlitlig. Tillförlitligheten stärks när informationen
 - har erhållits direkt från en internrevisor eller från en oberoende källa
 - är bekräftad
 - har inhämtats från ett system som har effektiva processer för ledning, riskhantering, styrning och kontroll.

- Tillräcklig – när det är möjligt för internrevisorer att utföra analyser och fullständiga utvärderingar. Om arbetsprogrammet skulle upprepas av annan informerad och kompetent person skulle samma slutsatser som internrevisorn dras.

Internrevisorer ska utvärdera huruvida informationen är relevant och tillförlitlig samt om den är tillräcklig för att analyserna ska ge en rimlig grund för att formulera iakttagelser och slutsatser från uppdraget. (Se även standard 14.2 Analyser och potentiella iakttagelser från uppdraget.)

Internrevisorer ska bestämma om ytterligare information för analys och utvärdering behöver inhämtas när bevisen inte är relevanta, tillförlitliga eller tillräckliga för att stödja resultaten från uppdraget. Om relevanta bevis inte kan inhämtas ska internrevisorer avgöra om detta ska identifieras som en iakttagelse i sig.

Överväganden vid tillämpning

När internrevisorer inhämtar information för att utföra respektive steg i arbetsprogrammet, fokuseras på den information som är relevant för uppdragsmålen och som ryms inom uppdragets omfattning. När internrevisorer tillämpar professionell skepticism bör det kritiskt bedömas huruvida informationen är saklig, aktuell och inhämtad direkt (till exempel genom observation) eller från en källa som är oberoende gentemot de ansvariga för den berörda verksamheten. Ett annat sätt att öka tillförlitligheten är att bekräfta informationen genom att jämföra med fler än en källa.

Förfaranden för att inhämta information för analys kan innebära att

- intervjua eller genomföra enkät till personer som är involverade i verksamheten
- direkt observera en process – även kallat genomgång ("walk-through")
- erhålla bekräftelse eller verifiering av information från en person som är oberoende gentemot den berörda verksamheten
- inspektera eller undersöka fysiska bevis, till exempel dokumentation, varulager eller utrustning
- gå in i organisationens system för att observera eller extrahera data
- arbeta med systemanvändare och -administratörer för att erhålla data.

När internrevisorer inhämtar information bör övervägas om en komplett datapopulation eller ett representativt urval ska testas. Genom att använda programvara för dataanalys är det lättare att testa kompletta eller utvalda datapopulationer. Om internrevisorer väljer att göra ett urval bör metoder användas för att säkerställa att urvalet är representativt för hela populationen.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Arbetsprogram som omfattar aktiviteter för att inhämta information som är relevanta för uppdragsmålen.
- Beskrivning av den information som inhämtats, däribland dess källa, datum då den inhämtades och den period som den hänför sig till.
- Dokumenterad förklaring av hur internrevisorn fastställt att den inhämtade informationen var tillräcklig för att utföra en analys.

Standard 14.2 Analyser och eventuella iakttagelser från uppdraget

Krav

Internrevisorer ska analysera relevant, tillförlitlig och tillräcklig information för att göra eventuella iakttagelser från uppdraget. När det gäller rådgivningsuppdrag är det inte alltid nödvändigt att inhämta bevis för att göra iakttagelser. Detta beror på vad som överenskommits med berörda intressenter.

Internrevisorer ska analysera informationen för att fastställa om det finns någon avvikelse mellan utvärderingskriterierna och det faktiska tillståndet i den berörda verksamheten. (Se även standard 13.4 Utvärderingskriterier.)

Internrevisorer ska fastställa faktiska tillståndet genom att använda den information och de bevis som inhämtats under uppdraget.

En avvikelse mellan kriterierna och det faktiska tillståndet indikerar en möjlig iakttagelse som ska noteras och utvärderas ytterligare. Om de initiala analyserna inte ger tillräckliga bevis för att underbygga en möjlig iakttagelse, ska internrevisorer utöva lämplig professionalism för att fastställa om ytterligare analyser krävs.

Om ytterligare analyser behövs ska arbetsprogrammet justeras och godkännas av internrevisionschefen.

Om internrevisorer fastställer att ingen ytterligare analys behövs och det inte finns någon avvikelse mellan kriterierna och faktiskt tillstånd, ska internrevisorer ge försäkran i slutsatserna om effektiviteten i verksamhetens processer för ledning, riskhantering, styrning och kontroll.

Överväganden vid tillämpning

Arbetsprogrammet kan innehålla en förteckning över specifika analyser som ska utföras, till exempel

- tester av en process eller aktivitets lämplighet eller effektivitet
- kvot-, trend- och regressionsanalyser
- jämförelser av information för den aktuella perioden med budget, prognos eller liknande information från tidigare perioder
- analyser av förhållanden mellan olika typer av information (till exempel finansiell information som bokförda lönekostnader och icke-finansiell information som förändringar i det genomsnittliga antalet anställda)
- intern benchmark som jämför information mellan olika områden inom organisationen
- extern benchmark som jämför information från liknande organisationer.

Internrevisorer bör förstå och använda tekniska verktyg som förbättrar analysernas effektivitet och ändamålsenlighet, till exempel programvara som gör det möjligt att testa en hel population snarare än bara ett urval.

Analyserna bör resultera i en meningsfull jämförelse mellan utvärderingskriterierna och faktiskt tillstånd. När analyserna indikerar en avvikelse mellan kriterierna och tillståndet, bör ytterligare arbete genomföras för att fastställa orsaken till och konsekvensen av avvikelsen samt väsentligheten av de eventuella iakttagelserna. Vanliga exempel på iakttagelser är felaktigheter, oegentligheter, olagliga handlingar samt att förbättra effektivitet eller ändamålsenlighet.

Internrevisorer utövar professionalism för att fastställa omfattningen och typen av ytterligare arbete som bör genomföras för att utvärdera eventuella iakttagelser och fastställa orsak, effekt och väsentlighet. Internrevisionschefen och internrevisionsmanualen kan ge vägledning för att avgöra om ytterligare analyser ska utföras. Följande bör övervägas:

- resultatet av riskbedömningen, även kontrollprocessernas lämplighet
- väsentligheten av den berörda verksamheten och de iakttagelserna
- i vilken utsträckning analyserna stödjer iakttagelser från uppdraget
- tillgången till och tillförlitligheten av information för vidare utvärdering
- kostnaden jämfört med nyttan av att utföra ytterligare analyser.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Arbetspapper som dokumenterar de analyser som utförts, däribland vilka dataanalysprogram som använts, testpopulationer, urvalsprocesser och urvalsmetoder.
- Arbetspapper som korshänvisats till i arbetsprogrammet och/eller den slutliga kommunikationen.
- Dokumentation som rör den slutliga kommunikationen.
- Uppdragsledarens granskning av uppdraget.

Standard 14.3 Utvärdering av iakttagelserna

Krav

Internrevisorer ska utvärdera varje iakttagelse från uppdraget för att fastställa hur väsentlig den är. När internrevisorer utvärderar iakttagelser från uppdraget ska det ske i samarbete med ledningen för att identifiera grundorsaker, när så är möjligt, fastställa potentiella konsekvenser och utvärdera riskens väsentlighet.

För att fastställa riskens väsentlighet ska internrevisorer undersöka hur sannolikt det är att risken inträffar och vilka konsekvenser som risken kan få för organisationens processer för ledning, riskhantering, styrning eller kontroll.

Om internrevisorer bedömer att organisationen är exponerad för en väsentlig risk, ska detta dokumenteras och kommuniceras som en iakttagelse.

Internrevisorer ska bedöma om även andra risker ska rapporteras som iakttagelser, beroende på faktiska förhållanden och vad fastställda metoder anger.

Internrevisorer ska med hjälp av metoder som fastställts av internrevisionschefen prioritera varje iakttagelse från uppdraget baserat på dess väsentlighet.

Överväganden vid tillämpning

För att formulera iakttagelser från uppdraget jämför internrevisorer de fastställda kriterierna med det faktiska tillståndet i den berörda verksamheten. (Se även standard 14.2 Analyser och potentiella iakttagelser från uppdraget.) Om det finns en avvikelse är internrevisorer skyldiga att utreda iakttagelsen ytterligare. I utvärderingen bör internrevisorer undersöka följande:

- Grundorsaken till avvikelsen, som ofta är kopplad till en kontrollbrist och är en direkt orsak till det faktiska tillståndet. I den mån det är möjligt bör internrevisorer klargöra grundorsaken, som är ett underliggande och större problem som lett till det faktiska tillståndet. Det enklaste sättet att fastställa grundorsaken är att ställa en rad frågor om varför avvikelsen finns. För att kunna identifiera grundorsaken krävs samarbete med ledningen som kan ha bättre förutsättningar att förstå de underliggande orsakerna till avvikelsen.
- Hur konsekvenserna av avvikelsen kan kvantifieras. Ofta är detta en uppskattning som bygger på internrevisorns professionella bedömning med input från ledningen för den berörda verksamheten. (Se även princip 4 Utöva lämplig yrkesomsorg och dess standarder.)

För att avgöra hur väsentlig en iakttagelse är, identifierar och utvärderar internrevisorer befintliga kontroller med avseende på lämplighet och effektivitet. Därefter fastställs nivån på den kvarvarande risken, det vill säga den risk som kvarstår trots de kontroller som finns. Internrevisorer är skyldiga att kommunicera väsentliga risker som iakttagelser, men kan också kommunicera andra risker som iakttagelser eller på något annat sätt.

Internrevisorer prioriterar iakttagelser baserat på den metod som fastställts av internrevisionschefen. På så sätt blir prioriteringen konsekvent i samtliga internrevisionsuppdrag. Gradering eller rangordning kan vara ett effektivt kommunikationsverktyg för att beskriva väsentligheten av varje iakttagelse, vilket kan hjälpa ledningen att prioritera handlingsplaner. När internrevisorer fastställer väsentligheten bör hänsyn tas till

- riskens konsekvenser och sannolikhet
- risktoleransen
- eventuella andra faktorer som är viktiga för organisationen.

Internrevisionschefen kan tillhandahålla mallar som internrevisorer kan använda för att dokumentera iakttagelser från uppdraget och säkerställa korrekt dokumentation av olika delar, till exempel

- kriterier
- tillstånd
- grundorsak (när det är möjligt)
- effekt/konsekvens (risk eller potentiell exponering)
- väsentlighet och prioritet.

Iakttagelserna bör vara kortfattade och skrivas på ett enkelt språk så att ledningen för den berörda verksamheten förstår internrevisorer utvärdering. Iakttagelserna bör beskriva avvikelsen mellan det faktiska tillståndet och kriterierna och som stödjer dokumenterad utvärdering och bedömning av iakttagelsernas väsentlighet.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Arbetspapper där de kriterier som använts för att utvärdera iakttagelserna beskrivs.
- Arbetspapper som anger kriterier, tillstånd, grundorsak (när det är möjligt), effekt/konsekvens (risk eller potentiell exponering) och en prioritering av respektive iakttagelse.

- Arbetspapper eller annan dokumentation som förklarar materialiteten, risktoleransen och eventuella kostnadsnyttoanalyser som utgjort underlag för analysen av iakttagelserna.
- Relevanta internrevisionsmetoder och mallar samt vägledning.
- Dokumentation som rör den slutliga kommunikationen av uppdraget.

Standard 14.4 Rekommendationer och handlingsplaner

Krav

Internrevisorer ska bestämma om rekommendationer ska formuleras, handlingsplaner från ledningen begäras eller samarbeta med ledningen för att komma överens om åtgärder för att

- åtgärda avvikelserna mellan de fastställda kriterierna och det faktiska tillståndet
- mitigera identifierade risker till en acceptabel nivå
- hantera grundorsaken till iakttagelsen
- stärka eller förbättra den berörda verksamheten.

När internrevisorer tar fram rekommendationer ska dessa diskuteras med ledningen för den berörda verksamheten.

Om internrevisorer och ledningen är oeniga om uppdragets rekommendationer och/eller handlingsplaner, ska internrevisorer följa en fastställd metod för att ge båda parter möjlighet att uttrycka sina ståndpunkter och motivering och för att komma fram till en lösning. (Se även standard 9.3 Metoder.)

Överväganden vid tillämpning

Internrevisorer bör omgående diskutera iakttagelserna och eventuella rekommendationer eller handlingsplaner med den ledning som har befogenhet att genomföra och följa förändringar i den berörda verksamheten. Internrevisionschefen kan skapa en metod för att hjälpa internrevisorer att identifiera ansvarig ledning. Metoden kan till exempel kräva att endast en viss roll eller nivå (till exempel en chef, styrelseledamot eller vice vd) har sådan befogenhet.

Om en specifik korrigerande åtgärd som hanterar en iakttagelse identifieras under granskningen kan internrevisorer lägga fram den som en rekommendation. Internrevisorer kan också lägga fram flera alternativ som ledningen kan överväga. I vissa fall kan internrevisorer föreslå att ledningen undersöker olika alternativ och beslutar om lämpliga åtgärder. En enskild iakttagelse kan ha flera rekommendationer eller korrigerande åtgärder.

Om internrevisorer och ledningen för den berörda verksamheten är oeniga om resultaten från uppdraget, bör internrevisionschefen samarbeta med högsta ledningen för att komma fram till en lösning. Dessutom kan ett skriftligt uttalande från respektive part bifogas den slutliga kommunikationen eller göras tillgänglig på begäran.

Internrevisorer bör utvärdera och diskutera genomförbarheten och rimligheten av rekommendationerna och/eller handlingsplanerna med ledningen. Utvärderingen bör omfatta en kostnadsnyttoanalys och ett fastställande av huruvida rekommendationerna och/eller handlingsplanerna hanterar risken på ett tillfredsställande sätt i enlighet med organisationens risktolerans.

Även om internrevisorer ska samarbeta med ledningen om hur iakttagelserna från uppdraget ska hanteras, är det ledningens ansvar att genomföra åtgärder för att hantera iakttagelserna. (Se även standard 15.1 Slutlig kommunikation av uppdraget.)

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Arbetspapper för varje iakttagelse med kriterier, tillstånd, grundorsak (när det är möjligt), effekt/konsekvens (risk eller potentiell exponering) samt rekommendationer och/eller handlingsplaner.
- Anteckningar, arbetspapper eller annan dokumentation som visar på diskussioner med ledningen om iakttagelserna och genomförbarheten av rekommendationerna och/eller handlingsplanerna.
- Dokumentation som rör den slutliga kommunikationen.

Standard 14.5 Slutsatser från uppdraget

Krav

Internrevisorer ska utarbeta slutsatser från uppdraget som sammanfattar uppdragets resultat i förhållande till uppdragsmålen och ledningens mål. Slutsatser ska sammanfatta internrevisorernas professionella bedömning om den övergripande väsentligheten av de samlade iakttagelserna.

Slutsatser i säkringsuppdrag ska innehålla internrevisorer bedömning av effektiviteten i den berörda verksamhetens processer för ledning, riskhantering, styrning och/eller kontroll. I förekommande fall ska de även innehålla en bekräftelse när processerna är effektiva.

Överväganden vid tillämpning

Internrevisionschefens metoder kan innehålla en graderingsskala som anger om det finns en rimlig försäkras om kontrollernas effektivitet. En skala kan till exempel vara tillfredsställande, delvis tillfredsställande, behöver förbättras eller otillfredsställande, beroende på internrevisorernas bedömning. (Se även standard 14.3 Utvärdering av iakttagelserna.)

Slutsatser kan bidra till förtydligande av konsekvenserna för iakttagelserna i den berörda verksamheten och organisationen. Vissa iakttagelser kan till exempel ha betydande konsekvenser för förutsättningarna att uppnå mål eller hantera risker på verksamhetsnivå men inte på organisationsnivå.

Slutsatser från rådgivningsuppdrag bör anpassas till mål och omfattning.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Arbetspapper som visar grunden för den övergripande slutsatsen från uppdraget.
- Ett sammanfattande uttalande i den slutliga kommunikationen.

Standard 14.6 Uppdragsdokumentation

Krav

Internrevisorer ska dokumentera information och bevis för att underbygga resultaten från uppdraget. De analyser, utvärderingar och underlag som är relevanta för ett uppdrag ska dokumenteras på ett sådant sätt att en informerad och erfaren internrevisor eller annan informerad och kompetent person kan upprepa arbetet och komma fram till samma resultat.

Internrevisorer och uppdragsledaren ska granska uppdragsdokumentationen för att kontrollera att den är korrekt, relevant och fullständig. Internrevisionschefen ska granska och godkänna uppdragsdokumentationen. Internrevisorer ska bevara uppdragsdokumentationen i enlighet med tillämpliga lagar och/eller förordningar samt internrevisionsfunktionens och organisationens policyer och rutiner.

Överväganden vid tillämpning

Dokumentation av internrevisionsuppdraget i form av arbetspapper är en viktig del av en systematisk och strukturerad uppdragsprocess. Detta eftersom den organiserar informationen om uppdraget på ett sätt som gör det möjligt att upprepa arbetet och stödjer resultaten från uppdraget. Dokumentationen utgör grunden för utvärdering av enskilda internrevisorer och gör det möjligt för internrevisionschefen och andra att följa upp kvaliteten på internrevisionsfunktionens arbete. Dokumentationen är också ett sätt att visa internrevisionsfunktionens överensstämmelse med standarderna.

Uppdragsdokumentationen bör innehålla följande:

- datum eller period för uppdraget
- uppdragets riskbedömning
- uppdragets mål och omfattning
- arbetsprogram
- beskrivning av analyser, däribland information om förfaranden och informationskällor
- resultaten från uppdraget
- namn eller initialer på de personer som utfört och övervakat uppdraget
- bevis på kommunikation till berörda parter.

Arbetspapper kan organiseras enligt den struktur som tagits fram i arbetsprogrammet och innehålla korshänvisningar till relevant informationen. Mallar eller programvara kan användas för att ta fram arbetspapper och skapa ett system för att bevara dokumentationen. Resultatet är en komplett dokumentation av den information som inhämtats, de åtgärder som vidtagits, resultaten från uppdraget och den logiska grunden för varje steg. Denna dokumentation utgör den främsta källan till stöd för internrevisorer kommunikation med intressenter, däribland styrelsen, högsta ledningen och ledningen för den berörda verksamheten. Viktigast är att arbetspapper innehåller relevant, tillförlitlig och tillräcklig information som gör det möjligt för en erfaren, informerad och kompetent person, till exempel en annan internrevisor eller en extern revisor, att dra samma slutsatser som de internrevisorer som utförde uppdraget.

Arbetspapper är bland annat

- planeringsdokumentation
- processkarta, flödesschema eller beskrivningar av nyckelprocesser
- sammanfattningar av genomförda intervjuer eller enkäter
- risk- och kontrollmatris
- information om utförda tester och analyser
- slutsatser, med korshänvisningar till arbetspapper med iakttagelser
- förslag på uppföljande uppdrag
- internrevisionens slutliga kommunikation, med ledningens svar

Grundläggande format för arbetspapper:

- index- eller referensnummer
- titel eller rubrik som identifierar den granskade verksamheten
- datum eller period för uppdraget
- omfattning av utfört arbete
- redogörelse för syftet med att inhämta och analysera uppgifterna
- källa/källor till den information som omfattas av arbetspappret
- beskrivning av den population som utvärderats, däribland urvalsstorlek och -metod som använts för att analysera informationen (testmetod)
- namn på den/de internrevisor(er) som utfört arbetet
- anteckningar och namn på den/de internrevisor(er) som granskat arbetet.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Arbetspapper som dokumenterar arbetet som utförts i enlighet med den fastställda metoden.
- Resultaten av granskningar av den interna kvalitetsutvärderingen som bekräftar överensstämmelse med policyerna för arbetspapper och övervakning.

Princip 15 Kommunicera resultaten från uppdraget och följa upp handlingsplanerna

Internrevisorerna kommunicerar resultaten från uppdraget till berörda parter och följer upp ledningens arbete med att genomföra rekommendationer och/eller handlingsplaner.

Internrevisorerna ansvarar för att utfärda slutlig kommunikation efter slutfört uppdrag och kommunicera resultaten från uppdraget till ledningen. Internrevisorerna fortsätter att kommunicera med ledningen för den berörda verksamheten för att bekräfta att handlingsplanerna implementeras.

Standard 15.1 Slutlig kommunikation av uppdraget

Krav

För varje uppdrag ska internrevisorer utarbeta slutlig kommunikation som innehåller uppdragets mål, omfattning, rekommendationer och/eller handlingsplaner samt slutsatser.

Den slutliga kommunikationen av säkringsuppdrag ska även innehålla

- resultaten och deras väsentlighet och prioritet
- en förklaring av avgränsningar i omfattning, om sådana finns
- en slutsats om effektiviteten i den granskade verksamhetens processer för ledning, riskhantering, styrning och kontroll.

I den slutliga kommunikationen ska anges vilka personer som ansvarar för att åtgärda iakttagelserna och ett planerat slutdatum för när åtgärderna senaste ska vara genomförda.

När internrevisorer får kännedom om att ledningen har inlett eller implementerat åtgärder för att hantera en iakttagelse före den slutliga kommunikationen, ska sådana åtgärder beskrivas i den slutliga kommunikationen.

Den slutliga kommunikationen ska vara korrekt, objektiv, tydlig, koncis, konstruktiv, fullständig och rimlig timing, enligt beskrivningen i standard 11.2 Effektiv kommunikation.

Internrevisorer ska säkerställa att den slutliga kommunikationen granskas och godkänns av internrevisionschefen innan den utfärdas.

Internrevisionschefen ska distribuera den slutliga kommunikationen till parter som kan säkerställa att resultaten vederbörligen beaktas. (Se även standard 11.3 Kommuniera resultat.)

Om uppdraget inte utförts i överensstämmelse med standarderna ska den slutliga kommunikationen innehålla följande uppgifter om avvikelsen:

- vilken standard eller vilka standarder som inte efterlevts
- orsak(er) till avvikelsen
- konsekvenserna av avvikelsen för iakttagelser och slutsatser.

Överväganden vid tillämpning

Ett uttalande om att uppdraget har utförts i överensstämmelse med Globala standarder för internrevision bör ingå i den slutliga kommunikationen. Ett uttalande om internrevisionsuppdragets överensstämmelse med standarderna är lämpligt endast om det kan underbyggas av slutsatser från uppdragsövervakning och kvalitetssäkrings- och förbättringsprogrammet.

Stilen och formatet på den slutliga kommunikationen varierar från organisation till organisation.

Internrevisionschefen kan tillhandahålla mallar och rutiner.

Flera versioner av den slutliga kommunikationen kan utfärdas med olika format, innehåll och detaljnivåer

beroende på målgruppen och vilken kännedom de har om den granskade verksamheten, hur iakttagelserna och slutsatserna berör dem och hur de planerar att använda informationen.

Om den slutliga kommunikationen utfärdas som en rapport kan den innehålla följande komponenter, utöver kraven:

- titel
- bakgrund (kort sammanfattning av den berörda verksamheten)
- positiva aspekter av den granskade verksamheten och/eller uppskattning för gott samarbete
- distributionslista.

Granskningen av den slutliga kommunikationen ska verifiera huruvida

- det arbete som utförts och dokumenterats stämmer överens med uppdragets mål och omfattning samt standarderna. (Se även standarderna 8.3 Kvalitet och 12.1 Intern kvalitetsutvärdering)
- resultaten från uppdraget är tydligt angivna och underbyggs av relevant, tillförlitlig och tillräcklig information. (Se även standard 14.1 Inhämta information för analys och utvärdering)
- kraven på kommunikation med ledningen för den berörda verksamheten har uppfyllts.

Internrevisionschefen beslutar hur och till vem den slutliga kommunikationen av uppdraget ska distribueras. Muntliga presentationer åtföljs oftast av en digital eller tryckt kopia av presentationen och/eller en skriftlig rapport.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Skriftlig slutlig kommunikation.
- Bilder och/eller mötesanteckningar av presentationer när den slutliga kommunikationen sker muntligt.
- Dokumentation som visar att den slutliga kommunikationen har granskats och godkänts.
- Dokumentation som visar att kraven på kommunikation med den berörda verksamheten har uppfyllts.

Standard 15.2 Bekräfta genomförandet av rekommendationer eller handlingsplaner

Krav

Internrevisorer ska bekräfta att ledningen har genomfört internrevisorernas rekommendationer eller ledningens handlingsplaner enligt en fastställd metod. I metoden ska ingå att

- ställa frågor om hur genomförandet framskrider
- genomföra bedömningar med hjälp av en riskbaserad metod
- uppdatera status för ledningens åtgärder i ett system.

Omfattningen av dessa aktiviteter ska ta hänsyn till iakttagelsens väsentlighet.

Om ledningen inte har genomfört åtgärderna enligt de fastställda slutdatumen, ska internrevisorer inhämta och dokumentera en förklaring från ledningen samt diskutera frågan med internrevisionschefen. Internrevisionschefen ansvarar för att fastställa om högsta ledningen, genom försening eller passivitet, har accepterat en risk som överskrider risktoleransen. (Se även standard 11.5 Kommunicera acceptans av risker.)

Överväganden vid tillämpning

Internrevisorer kan använda programvara, kalkylblad eller system för att följa upp huruvida ledningens handlingsplaner genomförs enligt de fastställda tidsramarna. Systemet visar om handlingsplaner fortfarande är pågående eller om de är försenade. Systemet är ett användbart verktyg för internrevisorer när de kommunicerar med styrelsen och högsta ledningen. Dessutom kan ett program eller system automatisera arbetsflödet från riskbedömning till slutförd handlingsplan. Arbetsflödet kan till exempel innehålla automatiserade e-postmeddelanden som meddelar berörda parter om handlingsplaner som närmar sig sina slutdatum.

Metoden för att bekräfta genomförandet av ledningens handlingsplaner bör innefatta kriterier för att fastställa när bedömningar ska utföras för att verifiera att ledningens handlingsplaner effektivt har åtgärdat iakttagelserna. Bedömningar av slutförda handlingsplaner kan genomföras selektivt beroende på riskens väsentlighet. Under vissa omständigheter kan tillsynsmyndigheter kräva redovisning av ledningens handlingsplaner.

Om ledningen beslutar om en alternativ handlingsplan och internrevisorerna håller med om att den alternativa planen är tillfredsställande eller bättre än den ursprungliga handlingsplanen, bör arbetet med implementeringen av den alternativa planen följas upp tills planen är slutförd.

Exempel på sätt att styrka överensstämmelse

- Ett rutinemässigt uppdaterat system (till exempel ett kalkylblad, en databas eller ett annat verktyg) som innehåller iakttagelsen, tillhörande korrigerande handlingsplan, status och internrevisionens verifiering.
- Statusrapporter om korrigerande åtgärder till styrelsen och högsta ledningen.

Att tillämpa Globala standarder för internrevision i offentlig sektor

Globala standarder för internrevision gäller för alla internrevisionsfunktioner, men internrevisorer i offentlig sektor arbetar i en politisk miljö med styrnings-, organisations- och finansieringsstrukturer som kan skilja sig från privat sektor. Strukturer och villkor kan påverka inom vilket rättsområde och på vilken förvaltningsnivå som internrevisionsfunktionen är verksam. Dessutom skiljer sig den terminologi som används i offentlig sektor från den som används i privat sektor. Dessa skillnader kan påverka hur internrevisionsfunktioner i offentlig sektor tillämpar standarderna. Därför bör den externa kvalitetsutvärderingen av en internrevisionsfunktion i offentlig sektor utföras av ett utvärderingsteam med kunskaper och erfarenheter från lednings- och styrningsstrukturer i offentliga sektorns verksamheter och styrningsstrukturer. (Se även standard 8.4 Extern kvalitetsutvärdering.)

Offentlig sektor bygger på och styrs av ett rättsligt ramverk som omfattar lagar, förordningar, administrativa beslut och regler samt andra typer av styrande krav som är specifika för den eller de rättsområden inom vilka en organisation är verksam. I Globala standarder för internrevision används termen ”lagar och/eller förordningar” för att beskriva den rättsliga ramen. Lagar och/eller förordningar kan fastställa mandat, organisatorisk ställning, rapporteringsvägar, omfattning av arbete, finansiering och andra krav för internrevisionsfunktionen. Sådana mandat kräver ofta att internrevisionsfunktioner i offentlig sektor inriktar sig på att

- säkerställa efterlevnad av lagar och/eller -förordningar
- identifiera möjligheter att förbättra effektiviteten, ändamålsenligheten och ekonomin i offentliga processer och program
- fastställa om offentliga resurser är tillräckligt skyddade och används på ett lämpligt sätt för att kunna tillhandahålla tjänster på ett ändamålsenligt sätt
- bedöma om en organisations resultat ligger i linje med dess strategiska mål och syften.

I följande avsnitt beskrivs situationer där tillämpningen av standarderna kan skilja sig åt för internrevisorer i offentlig sektor.

Lagar och/eller förordningar

Internrevisionschefen ska känna till de lagar och/eller förordningar som påverkar internrevisionsfunktionens förmåga att fullt ut följa alla bestämmelser i standarderna. En instruktion eller annan dokumentation kan användas för att förklara hur internrevisionsfunktionen uppfyller kraven i lagar och/eller förordningar samt avsikten med standarderna. När överensstämmelse inte är möjlig, ska internrevisionschefen dokumentera orsaken, lämna lämpliga upplysningar och följa alla andra krav i standarderna. (Se även standarderna 4.1 Överensstämmelse med Globala standarderna för internrevision, 6.1 Internrevisionens mandat, 6.2 Instruktion för internrevision, 8.3 Kvalitet, 8.4 Extern kvalitetsutvärdering, 12.1 Intern kvalitetsutvärdering och 15.1 Slutlig kommunikation av uppdraget.)

I nedan lista beskrivs situationer där lagar och/eller förordningar kan påverka förmågan för internrevisionsfunktioner i offentlig sektor att följa standarderna.

- När lagar och/eller förordningar utgör internrevisionens mandat och instruktion, är det inte säkert att internrevisionschefen har befogenhet eller möjlighet att göra ändringar. Kravet i standard 6.1

Internrevisionens mandat att regelbundet se över och eventuellt uppdatera mandatet kanske därför inte är tillämpligt. Däremot kan internrevisionschefen regelbundet genomföra och dokumentera en riktad översyn av mandatet och instruktionen för att säkerställa att tillämpningen av lagar och/eller förordningar har tolkats korrekt.

- Lagar och/eller förordningar om offentlighet kan styra vilka typer av dokument som måste offentliggöras och vilka som inte får offentliggöras. Internrevisionsfunktioner inom offentlig sektor bör i sin metodik inkludera dessa krav. (Se även standarderna 5.1 Användning av information och 5.2 Skydd av information.)
- Lagar och/eller förordningar kan begränsa vilken typ av enskilda diskussioner som internrevisionschefen får ha med styrelsen. (Se även definitionen av "styrelse" i ordlistan samt standarderna 6.3 Stöd till styrelsen och högsta ledningen och 7.1 Organisatoriskt oberoende.)
- Lagar och/eller förordningar kan kräva att internrevisionsfunktioner i offentlig sektor redovisar revisionsresultat vid offentliga möten. Metoder för distribuering av slutlig kommunikation bör anpassas till dessa krav. (Se även standarderna 11.2 Effektiv kommunikation och 15.1 Slutlig kommunikation av uppdraget.)
- Inom offentlig sektor kan den externa säkringsleverantören ofta vara förbestämd. I vissa jurisdiktioner kan den högsta revisionsmyndighetens befogenheter vara överordnade internrevisionsfunktionens befogenheter. Internrevisionsfunktioner kan då vara skyldiga att följa deras planering och utföra gemensamt arbete. I standard 11.1 Bygga relationer och kommunicera med intressenter krävs att internrevisionsfunktionen samordnar med den externa säkringsleverantören, och denna befogenhet kan vara överordnad samordningsrollen. (Se även standarderna 6.1 Internrevisionens mandat och 9.5 Samordning och användning av andra leverantörer.)

Internrevisorer i den offentliga sektorn har en bred bas av intressenter, däribland allmänheten inom jurisdiktionen samt utsedda och valda offentliga tjänstemän. Internrevisionsfunktionen kan enligt lag vara skyldig att vara ansvarig inför och transparent gentemot allmänheten. För att på ett lämpligt sätt tjäna sina intressenter kan internrevisorer ta hänsyn till synpunkter från allmänheten när de planerar och utför internrevisionstjänster. Allmänhetens synpunkter kan komma från användare av offentliga tjänster, till exempel allmännyttiga företag, kollektivtrafiksystem, parker, fritidsanläggningar och bygglovsprocesser. (Se även standarderna 9.4 Internrevisionsplan, 11.1 Bygga relationer och kommunicera med intressenter och 13.2 Riskbedömning.)

Ledning och styrning samt organisationsstruktur

Internrevisionsfunktioner inom offentlig sektor styrs av en rad olika strukturer. Vissa organisationer inom offentlig sektor kan omfattas av flera styrnivåer, både inom och utanför organisationen, vilket kan komplicera såväl internrevisionschefens rapporteringsvägar som tillsynen och finansieringen av funktionen.

Globala standarder för internrevision hänvisar till skyldigheter relaterade till "styrelsen" och "högsta ledningen". I ordlistan definieras "styrelse" med hjälp av begrepp som omfattar olika styrningsstrukturer inom offentlig sektor. Eftersom styrelsen i offentlig sektor kan vara ett beslutande normgivande organ har de kanske inte de befogenheter som beskrivs i standarderna över internrevisionschefen och internrevisionsfunktionen. Till exempel kanske ett sådant organ inte kan tillsätta, avsätta eller sätta lön för internrevisionschefen. I sådana situationer bör styrelsen fortfarande bistå ledningen med synpunkter på prestationsutvärderingar och beslut att tillsätta eller avsätta internrevisionschefen. I andra organisationer inom den offentliga sektorn kan "högsta ledningen" definieras på annat sätt än i standarderna. När termen används för att hänvisa till ledningen för den granskade verksamheten ska åtgärder för att skydda oberoendet införas för att minska risken för inblandning i internrevisionsfunktionens arbete.

Internrevisionschefen bör undvika att ta instruktioner från förtroendevalda utan att först samråda med den styrelse och högsta ledning som har direkt tillsyn över internrevisionsfunktionen, såvida inte de förtroendevalda har det direkta tillsynsansvaret.

I exemplen nedan beskrivs ledning och styrning samt organisationsstrukturer där internrevisionsfunktioner kan behöva anpassa tillämpningen av vissa standarder (listan är inte fullständig).

- Internrevisionsfunktioner kan vara åtskilda från övriga delar av organisationen, och internrevisionschefen rapporterar direkt till ett lagstiftande organ som fungerar som en styrelse.
- Internrevisionsfunktioner kan vara inrättade på högsta nivån i den offentliga organisationen, och internrevisionschefen rapporterar direkt till organisationens chef.
- Internrevisionsfunktioner kan vara inrättade inom en annan del av organisationens övre ledningsskikt (till exempel en avdelning eller en annan enhet inom en offentlig organisation), och internrevisionschefen rapporterar till organisationens chef eller en icke-verkställande styrelse/tillsynsstyrelse. Detta kan förekomma när det finns en nivåindeldad styrningsstruktur och fler än ett styrande organ.
- Internrevisionsfunktioner kan vara åtskilda från andra delar av organisationen därför att internrevisionschefen väljs och utses av väljare och inte rapporterar till något särskilt tillsynsorgan eller någon särskild person i organisationen.
- Internrevisionsfunktioner kan vara placerade på lägre nivå i organisationen, och internrevisionschefen rapporterar till en ledande befattningshavare från den avdelningen.

Även om vissa av dessa situationer inte uppfyller kraven på oberoende i Globala standarder för internrevision, bidrar inrättandet av ett revisionsutskott, med personer från allmänheten som är oberoende gentemot ledningen, till att skydda oberoendet och tillhandahålla fortlöpande tillsyn, råd och återkoppling. (Se även standarderna 6.2 Instruktion för internrevision och 6.3 Stöd till styrelsen och högsta ledningen, princip 7 Oberoende ställning samt standard 8.1 Samverkan med styrelsen.)

Finansiering

Finansieringsprocesserna för internrevisionsfunktioner varierar stort inom offentlig sektor. Viss ledning och styrning samt organisationsstrukturer ger inte styrelsen och högsta ledningen befogenhet över budgeten. Dessa förhållanden gör att internrevisionschefen inte kan erhålla godkännande av budgeten av styrelsen och högsta ledningen. De begränsar också möjligheten att ansöka om eller få ytterligare finansiering på grund av andra finansieringsstrukturer inom organisationen.

Till exempel kan vissa internrevisionsfunktioner i offentlig sektor lämna in budgetframställande till styrelse eller lagstiftande organ för godkännande. I andra fall ingår internrevisionsbudgeten som en del i organisationsbudgeten och tilldelningen till internrevisionsfunktionen bestäms av organisationens chef och godkänns ofta av ett externt lagstiftande organ. I båda fallen kan internrevisionschefen vända sig till styrelsen för att äska de resurser som behövs.

Även om budgeten fastställs av lagar och/eller förordningar ska internrevisionschefen följa övriga krav som standarderna anger avseende budgeten. (Se även standarderna 6.3 Stöd till styrelsen och högsta ledningen, 7.1 Organisatoriskt oberoende, 8.2 Resurser och 10.1 Förvaltning av ekonomiska resurser.)

Följande omständigheter inom offentlig sektor kan begränsa hur internrevisionschefen kan använda tilldelade medel:

- I strukturen för befattningar och/eller kollektivavtal fastställs ofta löneintervall för varje befattning baserat på kunskaper, färdigheter och ansvar. Detta begränsar internrevisionschefens eller styrelsens befogenhet att sätta lön för varje medarbetare. I sådana situationer bör internrevisionschefen

samarbeta med personalfunktionen enligt beskrivningen i standard 10.2 Förvaltning av personalresurser.

- Internrevisionsfunktionen kan vara tvungen att endast använda programvara som godkänts för organisationen, vilket kan begränsa internrevisionschefens möjlighet att införskaffa tekniska verktyg som stödjer internrevisionsfunktionen. Internrevisionsfunktioner i offentlig sektor bör engagera styrelsen för att erhålla stöd i att säkerställa att få teknikbehovet tillgodosett tillsammans med eventuellt behov av programvara för att genomföra revisionsplanen på ett effektivt sätt samtidigt som standarderna efterlevs. (Se även standard 10.3 Tekniska resurser.)
- När finansieringsbegränsningar hindrar internrevisionschefen från att erhålla tillräckliga resurser för att genomföra en extern kvalitetsutvärdering, kan internrevisionsfunktioner dra nytta av att delta i peer-program för att genomföra utvärderingen. (Se även standarderna 8.4 Extern kvalitetsutvärdering och 10.1 Förvaltning av ekonomiska resurser.)
- När en extern myndighet eller ett tillsynsorgan tillhandahåller finansieringen av internrevisionsfunktionen i offentlig sektor, kan internrevisionschefen vara skyldig att lämna slutlig kommunikation av uppdraget till den finansierande myndigheten. (Se även standarderna 11.1 Bygga relationer och kommunicera med intressenter, 11.2 Effektiv kommunikation och 15.1 Slutlig kommunikation av uppdraget.)

Om The Institute of Internal Auditors

The Institute of Internal Auditors (IIA) är en internationell yrkesorganisation som betjänar fler än 235 000 globala medlemmar och som utfärdar fler än 190 000 Certified Internal Auditor®-certifieringar världen över. IIA grundades 1941 och är erkänt över hela världen som internrevisionsprofessionens ledare inom standarder, certifieringar, utbildning, forskning och teknisk vägledning. Gå till theiia.org för mer information.



The Institute of
Internal Auditors