



**Styre:** Universitetsstyret

**Dato:** 20.01.2016

**Styresak:** 14/16

**Arkivsaksnr:** 2011/12877

**Møtedato:** 11.02.2016

---

## Internrevisjon ved Universitetet i Bergen

---

### Henvisning til bakgrunnsdokumenter:

- Styresak 13/14: <http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/w2/20/2014-013.pdf>
- Styresak 26/13: <http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/w2/20/2013-026.pdf>
- Styresak 18/12: <http://www.uib.no/filearchive/2012-018.pdf>
- Retningslinjer for internrevisjon ved UiB:  
<http://regler.app.uib.no/regler/Del-1-Overordnede-rammer/1.5-Kvalitetssystemer/Internrevisjon>
- Finansdepartementets rundskriv R-117 om bruk av internrevisjon:  
<https://www.regjeringen.no/link/f8249f7756014da6a07d5e2ad890e902.aspx>
- Direktoratet for økonomiforvaltning sin veileder: <http://dfø.no/no/Styring/Internrevisjon/>
- DFØs «Fordeler og ulemper ved ulike modeller for internrevisjon»:  
<https://pub.dfo.no/trenger-vi-en-internrevisjon/vedlegg/fordeler-og-ulemper-ved-ulike-modeller-for-internrevisjon/>

### Saken gjelder:

Internrevisjon er en uavhengig, objektiv bekreftelses- og rådgivningsfunksjon som har til hensikt å tilføre merverdi og forbedre organisasjonens drift. Internrevisjonen inngår som en del av virksomhetens system for styring og kontroll.

Universitetsstyret vedtok i sak 13/14 at universitetet skal kjøpe internrevisjonstjenester for en periode på inntil 2 år. UiB har inngått en rammeavtale om kjøp av tjenester fra PwC. Kontrakten løper ut i slutten av juni 2016 med opsjon på forlengelse i 1 + 1 år.

Finansdepartementet har i rundskriv R-117 stilt krav til internrevisjonens innretning. UiBs organisering av internrevisjonen må tilpasses kravene som stilles i rundskrivet.

Styret må ta stilling til hvordan internrevisjonen skal organiseres i tiden framover. Internrevisjon kan organiseres etter flere ulike modeller. Forslaget til vedtak går ut på å fortsette med kjøp av internrevisjonstjenester.

### vedtak:

Universitetsstyret vedtar at internrevisjon skal organiseres ved kjøp av tjenester.

Kjell Bernstrøm  
universitetsdirektør

20.01.2016/Silje Nerheim

Vedlegg: Saksframstilling

## **Saksframstilling**

Styre:	Styresak:	Møtedato:	Arkivsaksnr:
Universitetsstyret	14/16	11.02.2016	2011/12877

## **Internrevisjon ved Universitetet i Bergen**

### **Rettslig rammeverk**

Internrevisjon er en uavhengig, objektiv bekreftelses- og rådgivningsfunksjon som har til hensikt å tilføre merverdi og forbedre organisasjonens drift. Internrevisjonen inngår som en del av virksomhetens system for styring og kontroll.

Det følger av universitets- og høyskoleloven § 9-1 (1) at styret har ansvar for at institusjonen drives effektivt og i overensstemmelse med lover, forskrifter og regler som gjelder. Etter § 9-2 (2) har styret ansvar for at institusjonens økonomiske ressurser og eiendom disponeres som bestemt av overordnet myndighet og etter forutsetninger for tildelte bevilgninger eller andre bindende vedtak. Reglement for økonomistyring i staten har regler om intern kontroll i § 14 og det heter at alle virksomheter skal etablere systemer og rutiner som har innebygd intern kontroll for å sikre at en rekke hensyn ivaretas. I Bestemmelser om økonomistyring i staten punkt 2.4 om Internkontroll heter det blant annet at alle virksomheter skal etablere internkontroll. Virksomhetens ledelse har ansvaret for å påse at internkontrollen er tilpasset risiko og vesentlighet, at den fungerer tilfredsstillende og at den kan dokumenteres. Internkontroll skal primært være innebygd i virksomhetens interne styring. Ved etablering av kontrolltiltak skal virksomhetens ledelse vurdere hvilke kostnader tiltaket medfører, målt opp mot den nytte og de fordeler som kan oppnås. Alle tiltak skal forankres på overordnet nivå for å sikre relevans og fullstendighet i risikobildet.

### **Bakgrunn, tidligere behandling i styret**

I perioden 2001 til 2013 har Universitetet i Bergen kjøpt internrevisjonstjenester. I styresak 18/12 drøftet styret den fremtidige organiseringen av internrevisjonen og vedtok å ansette internrevisor. Etter styrevedtaket ble stilling som internrevisor lyst ut, men ingen ble ansatt. Finansdepartementet nedsatte en arbeidsgruppe for å utrede bruk av internrevisjon i statsforvaltningen. På bakgrunn av at internrevisor ikke ble rekruttert og arbeidet i Finansdepartementet, vedtok styret i sak 13/14 at det skulle kjøpes tjenester for en periode på inntil 2 år og at styret skulle få en bredere gjennomgang for å vurdere organiseringen av internrevisjonen.

UiB har inngått en rammeavtale om tjenestekjøp fra PwC. Kontrakten gjelder i to år fra signering 27. juni 2014 og med opsjon på å forlenge i ytterligere 1 + 1 år, totalt maksimalt fire år.

### **Nye krav til bruk av internrevisjon**

Finansdepartementet har fastsatt et rundskriv med retningslinjer for internrevisjon i statlige virksomheter. Formålet med de nye kravene er å etablere mer forutsigbare rammer for internrevisjon i staten og tilrettelegge for økt bruk av internrevisjon, i hovedsak basert på den enkelte virksomhets vurdering av eget behov. Retningslinjene i rundskrivet gjelder fra 1. juni 2015 med en tilpasningsperiode fram til mai 2016.

I rundskrivet stilles det krav om at alle virksomheter med samlede utgifter eller samlede inntekter over 300 mill. kroner, skal vurdere om de bør bruke internrevisjon. Dette gjelder for virksomheter som ikke allerede har etablert eller besluttet å etablere, en internrevisjon. UiB har etablert internrevisjon og kravet om å vurdere bruken omfatter dermed ikke UiB.

Det stilles i tillegg krav til innretningen av internrevisjoner i statlige virksomheter. Disse kravene skal ivaretas av alle virksomheter som har etablert eller velger å etablere internrevisjon. UiB må derfor sørge for at vår innretning av internrevisjonen tilfredsstillere kravene som stilles i rundskrivet.

Kravene gjengis her noe forkortet (se lenke på saksforside for rundskrivet i sin helhet):

### 1. Organisering

Internrevisjonen skal organisatorisk være knyttet til og rapportere til virksomhetslederen, eller eventuelt til styret i virksomheter med dette. Plasseringen skal sikre internrevisjonens uavhengighet fra nivåene under virksomhetslederen og fra de områdene og prosessene som skal revideres.

Internrevisjonens mandat skal være fastsatt i instruks fra virksomhetslederen, med mindre overordnet departement fastsetter internrevisjonsinstruksen.

Internrevisjonen skal ledes av en internrevisjonssjef.

### 2. Kompetanse og revisjonsplaner

Den samlede internrevisjonsfunksjonen må inneha nødvendig kompetanse og ressurser for å kunne oppfylle sitt formål og ivareta sin rolle. Internrevisjonen skal ha hele virksomheten som sitt virkeområde. Internrevisjonssjefen har ansvaret for å utarbeide en årlig risikobasert revisjonsplan med prioriteringene til internrevisjonens arbeid i samsvar med virksomhetens mål. Revisjonsplanen skal godkjennes av virksomhetslederen. Internrevisjonssjefen har også ansvaret for å utarbeide en årlig rapport om internrevisjonens virksomhet.

### 3. Bruk av anerkjente standarder

IIA-standardene (fastsatt av The Institute of Internal Auditors) regnes i denne sammenheng som anerkjente standarder. Også andre anerkjente standarder kan brukes dersom de vurderes som mer hensiktsmessig, men begrunnelse for valget skal fremgå av internrevisjonsinstruksen.

### 4. Informasjon fra virksomheten

Virksomhetslederen har ansvaret for at departementet får tilgang til de ønskede planene og rapportene samt at planer og rapporter gjøres tilgjengelig for Riksrevisjonen.

Det følger altså av punkt 1 i rundskrivet at internrevisjonens mandat skal være fastsatt i en internrevisjonsinstruks. De øvrige kravene til internrevisjonen som følger av punktene 2-4 over, er det naturlig å omtale i instruksen. Før forslag til ny instruks legges fram for styret, bes styret om å ta stilling til organiseringen av internrevisjonen, jf. rundskrivet punkt 1. Kravet om organisering kan innfris ved flere ulike modeller.

Direktoratet for økonomistyring (DFØ) er gitt myndighet til og ansvar for å forvalte kravene i rundskrivet. DFØ har utarbeidet veiledningsmateriell knyttet til etablering av internrevisjon.

I DFØs veileder er satt opp fem hovedmodeller for internrevisjon:

1. Egen organisatorisk enhet med fast ansatte revisorer
2. Ansatt internrevisjonssjef med team fra egen virksomhet
3. Ansatt internrevisjonssjef som kjøper eksterne tjenester
4. Felles internrevisjon på tvers av likeartede virksomheter
5. Full outsourcing

I tillegg til de fem modellene er det mulig å etablere en kombinasjon av modellene.

DFØ har oppsummert fordeler og ulemper ved alle de fem ulike modellene. Alle de tre første modellene innebærer bruk av en ansatt internrevisjonssjef. Modell 4 forutsetter at det etableres et samarbeid med en annen institusjon, mens modell 5 er den UiB bruker i dag.

Her gjengis fordelene og ulempene DFØ peker på ved de ulike modellene:

«Modell 1: Egen organisatorisk enhet med fast ansatte revisorer

*Modellen innebærer at virksomheten har en organisatorisk enhet plassert i virksomheten med ansvar for å levere internrevisjonstjenester.*

*Fordeler:*

- *Internrevisjonen blir en del av organisasjonen og får god kunnskap om virksomheten og dens kultur og verdier, styrings- og kontrollsystemer, risikobildet, driften i virksomheten og så videre. God kunnskap om virksomheten er en forutsetning for at internrevisjonen skal kunne gi tilstrekkelig merverdi.*
- *Kunnskapen internrevisjonen har om virksomheten er fullt tilgjengelig ved at internrevisjonen er en del av organisasjonens kompetansemiljø.*

*Ulemper:*

- *Det er en utfordring å etablere en enhet som er stor nok til å utgjøre et tilstrekkelig robust internt fagmiljø (kritisk masse)*
- *Det er en utfordring å rekruttere internrevisorer med riktig kompetanse og beholde dem over tid, ettersom miljøet er lite og karrieremulighetene begrenset.*
- *Det er en utfordring å ha tilstrekkelig faglig bredde som dekker virksomhetens behov for ulike typer revisjonstjenester innenfor ulike fag.*
- *Ansettelser innebærer faste kostnader og dermed mindre fleksibilitet overfor variasjoner i behovet for internrevisjonstjenester. Dette kan medføre at kostnaden ikke vil stå i forhold til nytten til enhver tid.*

*Modell 2 – Ansatt revisjonssjef med team fra egen virksomhet*

*Modellen innebærer at det velges ut ansatte i virksomheten til revisjonsteam for de ulike revisjonsprosjektene ledet av en internrevisjonssjef.*

*Fordeler:*

- *Internrevisjonsteamet har god kompetanse og kjennskap til området som blir revidert og har således gode forutsetninger for å gi relevante råd, anbefalinger og bekreftelser*

- *Bruk av egne ansatte i revisjonsteamet bidrar til god læring og kompetanseoverføring innad i virksomheten ved økt samhandling mellom fagmiljøer i virksomheten*

*Ulemper:*

- *Det kan oppstå rollekonflikter og risiko for å komme i konflikt med krav til uavhengig og objektivitet*
- *Virksomheten må ha en størrelse som gjør det mulig å finne fagkompetanse som organisatorisk har en uavhengig stilling i forhold til hverandre*
- *Det er risiko for feil i den metodiske gjennomføringen av revisjonsoppdragene da det benyttes medarbeidere som ikke har revisjonskompetanse/utdannelse*
- *Det kan være usikkerhet knyttet til om relevante fagmiljøer kan stille ressurser til disposisjon i den perioden revisjonen skal gjennomføres.*

*Modell 3: Ansatt revisjonssjef som kjøper eksterne tjenester:*

*Modellen innebærer at det ansettes én revisjonssjef som kjøper tjenester fra eksterne fagmiljøer. Tjenestene kan kjøpes hos en eller flere leverandører (flere rammeavtaler).*

*Fordeler:*

- *Modellen gir relativt god forankring av funksjonen i organisasjonen*
- *Det er mulighet for å sette sammen team på tvers av fagområder og ulike rådgivningsmiljøer*
- *Fleksibilitet ved bruk av ressurser*
- *Kompetanse som utvikles i internrevisjonsavdelingen kommer virksomheten til gode*

*Ulemper:*

- *Det er vanskelig å beholde en internrevisjonsfunksjon som består av kun én person over tid grunnet manglende internrevisjonsfaglig miljø i virksomheten. Det kan også være utfordrende å sikre kontinuitet og kompetanseoverføring til erstatter.*

*Modell 4: Felles internrevisjonsfunksjon på tvers av likeartede virksomheter*

*Modellen innebærer at flere virksomheter deler på en internrevisjonsfunksjon.*

*Fordeler:*

- *Deling og overføring av lærdom på tvers av prosjekter og de ulike virksomhetene gir økt kvalitet og effektivitet i revisjonstjenestene, eksempelvis ved å utvikle god praksis og benytte felles rammeverk, rutiner og retningslinjer, maler og så videre.*
- *Kostnaden knyttet til opplæring og kompetanseutvikling blir mindre per virksomhet dersom samme personer kan benyttes på likeartede områder på tvers av virksomhetene*
- *Det vil være større karrieremuligheter innad i internrevisjonsfunksjonen og et mer robust fagmiljø. Det er lærerikt og stimulerende å inngå i et bredere og større miljø*
- *For virksomheter som ikke er store nok til å ha en internrevisor ansatt på heltid, kan også denne modellen være et fleksibelt alternativ.*

*Ulemper:*

- *Det kan være utfordrende for internrevisor å få tilstrekkelig med tid i hver virksomhet for å kunne ivareta sin rolle og sitt ansvar på en tilstrekkelig måte. Dette er særlig aktuelt dersom det kun er en revisjonssjef som deles.*

- *Det kan være en utfordring å ha en felles internrevisjonssjef som deles mellom flere virksomhetsledere ettersom internrevisjonen først og fremst er den enkelte virksomhetsleders instrument (med tanke på at det er behov for nær kontakt mellom virksomhetsleder og internrevisjonssjefen).*
- *Det kan oppstå tidsmessige konflikter når flere virksomhetsledere ønsker å få gjennomført revisjoner i samme tidsperiode og omstillingskostnaden mellom prosjekter, reisetid etc. kan tenkes å bli stor.*

#### *Modell 5: Full outsourcing*

*Modellen innebærer at alle internrevisjonstjenester inkludert internrevisjonssjef kjøpes fra eksterne fagmiljøer.*

#### *Fordeler:*

- *Kompetansesammensetning og ressursbruk for internrevisjon kan endres løpende og tilpasses behovet i det enkelte revisjonsprosjekt og virksomhetens samlede behov for internrevisjonstjenester over tid.*
- *Modellen innebærer fleksibilitet til å teste ut bruk av internrevisjon for en periode og eventuelt reversere den dersom behovet endrer seg.*
- *Internrevisjonsressursene som benyttes, vil være del av et større revisjonsmiljø som gjennomfører mange revisjonsoppdrag på samme tema hos ulike virksomheter. Dette medfører mulighet for spesialisering og deling av ledende praksis på tvers av prosjekter.*

#### *Ulemper:*

- *Det tar tid før eksterne konsulenter opparbeider seg tilstrekkelig kjennskap til virksomheten. Ekstern leverandør vil ikke ha samme mulighet for å bli kjent med virksomhetens kultur og observere udokumenterte kontroller som en ansatt internrevisor (vil eksempelvis ikke like hyppig delta i ledermøter o.l.). God kjennskap til virksomheten er en forutsetning for å oppnå tillit i linjen og kunne gi merverdi i tilstrekkelig grad.*
- *Virksomheten blir avhengig av eksterne leverandør(er). Den kunnskap og forståelse som opparbeides om virksomheten over tid vil ikke være like tilgjengelig og tilstede i virksomheten som ved de andre modellene.*
- *Modellen forutsetter at virksomheten har tilstrekkelig bestillerkompetanse til å anskaffe denne typen tjeneste, og til å følge opp kontrakt og leveranser.»*

#### **Universitetsdirektøren sine kommentarer:**

Kravene til innretning av internrevisjonen i R -117 skal være innfridd innen 1. mai 2016. I denne styresaken bes styret om å ta stilling til modell for organisering av internrevisjonen.

Forslag til en ny internrevisjonsinstruks som tilfredsstillt kravene i rundskrivet vil bli lagt fram for styret før 1. mai 2016.

Modellene 1-3 som DFØ skisserer, medfører alle at en ansetter en internrevisjonssjef og i større eller mindre grad bruker egne ressurser og/eller kjøp av tjenester i tillegg, for gjennomføring av revisjonene. Modell 5 tilsvarer i hovedsak den ordningen UiB har i dag, men det må utnevnes en internrevisjonssjef.

Det er fordeler og ulemper ved alle modellene og UiB må velge den modellen som er mest hensiktsmessig for vår virksomhet.

UiB har, helt eller delvis, kjøpt revisjonstjenester siden 2001 og vi har gjennomgående gode erfaringer med det. Erfaringen er at kjøp av tjenester gir god tilgang til de ulike typer kompetanse som trengs for de enkelte revisjonsprosjektene. Videre er det en fordel at internrevisjonen tydelig er uavhengig av de enheter som skal revideres. Det er videre utfordrende å bygge opp en internrevisjonsfunksjon internt.

På bakgrunn av våre erfaringer med kjøp av tjenester, anbefales at UiB fortsetter med såkalt «full outsourcing» av internrevisjonen. DFØs merknader om at en modell med full outsourcing forutsetter bestillerkompetanse og kompetanse til å følge opp kontrakt og leveranser, tas med i det videre arbeidet med internrevisjonen.

20.01.2016/Silje Nerheim