

Innra eftirlit

Mikilvægur þáttur í stjórnarháttum fyrirtækja

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Efnisyfirlit

Inngangur	3
Hvað er innra eftirlit?	4
Almenn skilgreining á innra eftirliti	5
Coso teningurinn	6
Eftirlitsumhverfi	7
Áhættumat	8
Eftirlitsaðgerðir	9
Upplýsingar og samskipti	10
Stjórnendaeftirlit (vöktun)	11
Hver ber ábyrgð á innra eftirliti?	12
Takmarkanir innra eftirlits	14
Áhættustjórnun og innra eftirlit	15

Inngangur

PricewaterhouseCoopers hf. hefur á undanförunum árum sinnt margvíslegum verkefnum sem tengjast innra eftirliti ólíkra rekstrareininga svo sem fyrirtækja og stofnana auk þess að halda námskeið um innra eftirlit fyrir stjórnendur og aðra aðila sem koma með einhverjum hætti að innra eftirliti.

Hugtakið, innra eftirlit (internal control), hefur víða verið til umfjöllunar og ekki síst þegar þrengir að í starfsumhverfi fyrirtækja. Í Bandaríkjunum var gefin út skýrsla á árinu 1992 undir heitinu Internal Control – Integrated Framework og var hún byggð á umfangsmikilli könnun meðal fyrirtækja og fræðimanna. Þessi skýrsla sem oft er vísað til sem COSO skýrslan setur innra eftirlit fram með formlegum hætti þannig að það nýtist hvers konar rekstrareiningum án tillits til starfsemi þeirra eða stærðar.

Markmiðið með innra eftirliti er að skilgreina og leggja mat á áhættu og koma á eftirlitsaðgerðum til þess að mæta þeirri áhættu bæði með því að nýta tækifæri sem í áhættu felast og draga úr skaðlegum áhrifum eftir því sem við á.

Fjárfestar, viðskiptavinir, lánveitendur og aðrir hagsmunaaðilar telja innra eftirlit einn mikilvægasta þáttinn í starfsemi hvers rekstrareiningar þar sem það stuðlar að árangri og skilvirkni í starfseminni og áreiðanleika hvers konar upplýsinga sem veittar eru stjórnendum og öðrum hagsmunaaðilum.

Bæklingur þessi um innra eftirlit, sem er byggður á COSO skýrslunni, var áður gefinn út á árinu 2004 en er nú endurútgefinn í nýju broti. Þetta efni er ekki síður mikilvægt nú í ljósi aukinnar áherslu á þátt innra eftirlits í stjórnun fyrirtækja eins og fram kemur í nýjum ákvæðum ársreikningalaga um hlutverk endurskoðunarnefndar, leiðbeiningum Viðskiptaráðs, Kauphallar Íslands og Samtaka atvinnulífsins um stjórnarhætti í fyrirtækjum og ýmsum leiðbeinandi reglum Fjármálaeftirlitsins. Vel skipulagt og áreiðanlegt innra eftirlit er ferli sem er órjúfanlegur þáttur í góðum stjórnarháttum.

Hér er leitast við að setja skilgreiningu á innra eftirliti fram í stuttu máli og á þann hátt að það sé aðgengilegt stjórnendum og öðrum sem hafa af því gagn eða hafa áhuga á efninu.

Reykjavík í nóvember 2008
PricewaterhouseCoopers hf.

Hvað er innra eftirlit?

Innra eftirliti er ætlað það hlutverk að auðvelda stjórnendum fyrirtækja að hafa stjórn á rekstri þeirra en ýmsir aðilar leggja þó ólíka merkingu í þetta hugtak sem veldur misskilningi milli þeirra sem koma að viðskiptalífinu úr ólíkum áttum. Þar má nefna þá sem fara með löggjafarvald og dómssvald, þá sem starfa á fjármálamörkuðum, stjórnendur félaga, fjárfesta og ýmsa aðra. Ólíkur skilningur á hugtaki eins og innra eftirliti þegar það hefur verið fellt inn í lög veldur því að væntingar þeirra sem eiga að fylgja lögunum og þeirra sem eiga að hafa eftirlit með framkvæmd þeirra geta verið mjög ólíkar.

Ólíkur skilningur á innra eftirliti getur haft skaðleg áhrif og því nauðsynlegt að þeir sem treysta á innra eftirlit og koma að því með einhverjum hætti, hafi sama skilning á því hvað í því felst og hvaða kröfur það þarf að uppfylla.

Ýmis atvik sem upp hafa komið hjá einstökum fyrirtækjum hér á landi og erlendis hafa vakið umræðu um innra eftirlit, hlutverk þess og hvernig hægt sé að tryggja betur að það komi í veg fyrir rangar og villandi upplýsingar sem fyrirtæki senda frá sér og dragi úr líkum á því að fyrirtæki verði fyrir ýmsum áföllum í starfsemi sinni. Í þeirri umræðu hefur komið fram að þörf er á skilgreiningu á innra eftirliti sem samstaða getur verið um í viðskiptalífinu og stjórnendur almennt geta stuðst við. Þar sem slík skilgreining er ekki til staðar hér á landi er eðlilegt að líta til þess sem er að gerast á þessu sviði erlendis.

Í framhaldi af ýmsum kollsteypum sem urðu á fjármagnsmörkuðum í Bandaríkjunum um og eftir 1980 sameinuðust ýmsir hagsmunaaðilar í viðskiptalífinu um skilgreiningu á innra eftirliti í skýrslu sem gefin var út árið 1992 undir heitinu „Internal Control – Integrated Framework“. Samstarfshópurinn gekk undir nafninu Committee of Sponsoring Organisations og er skýrslan um innra eftirlit sem nefnd er COSO skýrslan (the COSO Report) byggð á umfangsmiklum könnunum meðal fyrirtækja og fræðimanna. COSO skýrslan hefur haft mikil áhrif um allan heim á umfjöllun fagstétta um innra eftirlit. Stjórnendur stærri og smærri fyrirtækja hafa byggt upp innra eftirlit á grundvelli þeirrar skilgreiningar á innra eftirliti sem í skýrslunni er að finna.

Eftir áföllin á bandarískum fjármagnsmörkuðum á árinu 2000 og 2001 voru sett svokölluð Sarbanes-Oxley lög þar sem lögð var aukin áhersla á innra eftirlit og ábyrgð stjórnar á því. Í reglum sem fjármálaeftirlit Bandaríkjanna (Securities and Exchange Commission –SEC), hefur sett á grundvelli laganna og snúa að skráðum félögum kemur fram að fyrirtæki, sem ber að upplýsa um stöðu innra eftirlits, skuli staðfesta að það sé byggt á almennt viðurkenndum ramma (framework) um innra eftirlit. Þar með er fyrirtækjum ekki í sjálfsvald sett hvernig þau skilgreina innra eftirlit. Í leiðbeinandi reglum sem settar voru af Public Company Accounting Oversight Board á grundvelli þessara laga er vísað til COSO skýrslunnar sem fyrirmyndar um skilgreiningu á innra eftirliti.

Í umfjöllun þessa bæklingis um innra eftirlit er í meginatriðum stuðst við þessa skýrslu.

Almenn skilgreining á innra eftirliti

Innra eftirlit er skilgreint þannig:

Innra eftirlit er ferli sem mótask af stjórn fyrirtækis, innri stjórnendum þess og starfsmönnum. Tilgangur þess er að veita hæfilega vissu um að fyrirtækið nái eftirtöldum markmiðum:

- Árangur og skilvirkni í starfseminni
- Áreiðanlegar fjárhagsupplýsingar
- Hlítning við lög og reglur

Þessi skilgreining felur það í sér að:

- Innra eftirlit er ferli. Það er ekki markmið í sjálfu sér.
- Innra eftirlit er ekki háð stærð fyrirtækja.
- Innra eftirlit er mótað af fólki og birtist m.a. í verklagsreglum fyrirtækisins, siðareglum og starfsmannastefnu. Það hvílir öðru fremur hjá starfsmönnum þó endanleg sé ábyrgð hjá stjórnendum og er mótað af því umhverfi sem endurspeglar í stjórn skipulagi og stjórnunarháttum fyrirtækisins.
- Innra eftirlit veitir hæfilega en ekki fullkomna vissu um að komið verði í veg fyrir atvik sem hindra fyrirtækið í því að ná markmiðum sínum. Innra eftirlit getur hins vegar ekki tryggt að fyrirtækinu takist að ná markmiðum sínum eða komið í veg fyrir eða upplýst um allar verulegar skekkjur, sviksemi, tap eða lögbrot.
- Innra eftirlit getur stuðlað að því að fyrirtæki nái rekstrarmarkmiðum sínum og komið í veg fyrir að verðmæti spillist eða fari forgörðum. Það dregur úr áhrifum en kemur ekki í veg fyrir afleiðingar af slæmri ákvarðanatöku. Það breytir ekki óhæfum stjórnanda í hæfan. Innra eftirlit er háð eðlislægum takmörkunum eins og mannlegum mistökum, kæruleysi starfsmanna, ásetningi í að sniðganga reglur þess og ófyrirsjáanlegum atvikum.

Innra eftirlit er ekki einstök tiltekin aðgerð framkvæmd af einhverjum tilgreindum aðila innan eða utan fyrirtækisins heldur röð aðgerða sem finna má víðsvegar í fyrirtækinu og snertir ólík störf.

Innra eftirlit er í raun samtvinnað eðlilegri starfsemi fyrirtækisins og hluti af starfsháttum þess en ekki byrði á annars eðlilegum umsvifum fyrirtækisins.

COSO-teningurinn

COSO skýrslan setur skilgreiningu innra eftirlits fram í þrívíðri mynd í formi tenings. Á þeirri hlið teningsins sem snýr upp eru þrjú markmið innra eftirlits, á framhliðinni eru fimm meginþættir þess og á hlið teningsins eru starfsemisþættir fyrirtækisins. Innra eftirlit í einhverju formi er til staðar í flestum fyrirtækjum en nauðsynlegt getur verið að aðlagja það almennt viðurkenndum aðferðum. Það gerir stjórnendum auðveldara að ganga úr skugga um að innra eftirlit nái tilgangi sínum og aðlagist breytingum sem verða kunna í starfseminni.

Skilgreina þarf markmið fyrirtækisins í heild og einstakra rekstrar-eininga. Markmið fyrirtækisins geta verið breytileg og ólík milli einstakra eininga auk þess sem þau geta skarast innbyrðis. Engu að síður má skipta markmiðum í þrjá meginflokka:

- **Starfsemi** - árangur og skilvirkni í nýtingu verðmæta fyrirtækisins (resources)
- **Fjárhagsupplýsingar** - lýtur að gerð áreiðanlegra fjárhagsupplýsinga
- **Hlíting** - lýtur að því að fyrirtæki hlíti lögum og reglum.



Þrjú víddin á COSO teningnum sýnir að allir þættir innra eftirlitsins ná til fyrirtækisins í heild og jafnframt til einstakra rekstrareininga innan þess. Sömu grunnþættir innra eftirlitsins eiga því alls staðar við í starfseminni.

Innra eftirlit er greint í fimm meginþætti sem eru innbyrðis tengdir og endurspeglja stjórnun fyrirtækisins.

- **Eftirlitsumhverfi**
Umhverfi innra eftirlits er það stjórnskipulag sem umlykur það ásamt viðhorfi stjórnanda til eftirlitsþátta og mikilvægis þeirra.
- **Áhættumat**
Áhættumat er greining á því sem getur ógnað settum markmiðum fyrirtækisins og liggur til grundvallar ákvörðun um hvernig fyrirtækið skuli bregðast við.

- **Eftirlitsaðgerðir**
Aðgerðir sem fela í sér eftirlit eru hluti af verklagsreglum og verkferlum og er ætlað að bregðast við þeirri áhættu sem ógnar því að fyrirtæki nái settum markmiðum.
- **Upplýsingar og samskipti**
Upplýsingastreymi er lykilþáttur í starfsemi hvers fyrirtækis þar sem mikilvægar ákvarðanir eru teknar á grundvelli upplýsinga.
- **Stjórnendaeftirlit**
Innra eftirlit þarf nast vöktunar til þess að tryggja virkni þess og að það henti markmiðum fyrirtækisins á hverjum tíma.

Þessir meginþættir eiga við í öllum rekstri en útfærsla þeirra getur verið mismunandi eftir stærð fyrirtækja og eðli starfseminnar.

Við skipulagningu innra eftirlits eða mat á stöðu þess er rétt að líta á einstaka þætti og gera sér grein fyrir hvað í þeim felst.

I. Eftirlitsumhverfi

Það umhverfi innan fyrirtækisins sem innra eftirliti er skapað endurspeglar viðhorf stjórnar og innri stjórnenda til innra eftirlitsins og veitir þannig öðrum sem að því koma upplýsingar um mikilvægi þess. Meðal þeirra atriða sem hafa áhrif á eftirlitsumhverfið eru:

- **Heiðarleiki og siðferðileg gildi.**

Áhrif þess eiga að koma fram í siðareglum og starfsmannastefnu stjórnenda. Drifkrafturinn í hverju fyrirtæki er starfsfólkið og árangurinn ræðst að miklu leyti af umhverfinu sem það starfar í. Það er ekki hægt að gera ráð fyrir að virkni innra eftirlits verði umfram þau gildi sem stjórnendur setja.

- **Fordæmi.**

Stjórnendur sem setja raunhæf markmið og sýna fordæmi í áreiðanleika hvetja aðra til þess að hegða sér í samræmi við það.

- **Hæfniskröfur.**

Kröfur um hæfni til starfs þurfa að fela í sér raunhæft mat á þeirri þekkingu og hæfni sem þarf til að inna starfið af hendi um leið og starfsmanni er sköpuð aðstaða til þess að viðhalda hæfni sinni.

- **Stjórn.**

Stjórnendur móta að verulegu leyti starfsandann í fyrirtækinu með beinum og óbeinum skilaboðum til annarra starfsmanna en stjórnin er hins vegar sá aðili sem ber ábyrgð á innra eftirlitinu.

- **Stjórnskipulag.**

Skipulag fyrirtækis er rammi um starfsemi þess og ræður miklu um flæði upplýsinga sem snerta innra eftirlit.



II. Áhættumat

Sérhvert fyrirtæki þarf að takast á við áhættu innan þess eða utan sem gæti tafið eða hindrað fyrirtækið í því að ná markmiðum sínum. Skilgreining þessara markmiða er forsenda þess að hægt sé að meta áhættuna og í framhaldi af því að ákveða hvernig hægt sé að bregðast tímanlega og rétt við. Eins og áður er vikið að er hægt að flokka ólík markmið fyrirtækja í þrjá meginþætti:

- **Rekstrarmarkmið** sem lúta að skilvirkni og árangri í starfsemi fyrirtækisins. Sett eru markmið um sem besta nýtingu framleiðslupáttá, hagræðingu í rekstri, varðveislu og nýtingu verðmæta og fleiri þætti að vali stjórnenda.
- **Markmið um áreiðanlegar fjárhagsupplýsingar** sem skipta verulegu máli fyrir fjárfesta, lánardrottna, viðskiptamenn og aðra sem hagsmuna eiga að gæta gagnvart fyrirtækinu. Með áreiðanlegum fjárhagslegum upplýsingum er átt við reikningsskil sem sett eru fram í samræmi við settar reikningsskilareglur og gefa þar af leiðandi glögga mynd af rekstri og efnahag fyrirtækis á hverjum tíma. Reikningsskil eru lögð fram af stjórn og í þeim felast eftirfarandi staðhæfingar:
 - **Heild** – öll viðskipti og allar upplýsingar eru skráðar og tilheyra viðkomandi tímabili.
 - **Nákvæmni, tilvist** – eignir og skuldir eru til staðar á tilteknum degi og eru nákvæmlega og rétt skráðar.
 - **Réttindi og skuldbindingar** – fyrirtækið er réttur eigandi að eignum og er réttur skuldari að skuldum á tilteknum degi.
 - **Verðmat** – eignir, skuldir, tekjur og gjöld eru skráð og metin við réttum fjárhæðum í samræmi við góða reikningsskilavenju.
 - **Framsetning og upplýsingar** – einstakir liðir í fjárhagsupplýsingum eru rétt flokkaðir og réttar og viðeigandi upplýsingar veittar.

· **Hliting við lög og reglur** er markmið sem lýtur að því að fyrirtæki leggi áherslu á að fylgja ákvæðum laga og reglna sem gilda um starfsemi þess á hvaða sviði sem er.

Áhættugreining felst í því að greina áhættu sem beinist að fyrirtækinu í heild og/eða einstökum þáttum í starfsemi þess. Áhættugreining getur verið breytileg eftir aðstæðum en felur jafnframt í sér mat á því:

- hvort veruleg áhætta er til staðar
- hverjar eru líkur á því að áhætta verði að veruleika
- hvernig er hægt að takast á við áhættu þ.e. hvernig er rétt að bregðast við.

Áhættugreining og áhættumat er ekki reglubundin aðgerð heldur hluti af stöðugri árvekni stjórnenda og starfsmanna.

Gerður er greinarmunur á áhættumati sem er hluti innra eftirlits og ákvörðun stjórnenda um viðbrögð við áhættu sem eru hluti af stjórnunarferli en ekki innra eftirliti.



III. Eftirlitsaðgerðir

Eftirlitsaðgerðir eru þær verklagsreglur og starfshættir sem stjórnendur setja og ætlað er að breðast við hættu á því að fyrirtækið nái ekki markmiðum sínum. Eftirlitsaðgerðir ætti að vera að finna hvar sem er í fyrirtækinu og felast meðal annars í aðgerðum eins og staðfestingum, afstemmingum, heimildum, uppáskriftum og athugunum á frammistöðu, umsjón eigna og aðgreiningu starfa.

Eftirlitsaðgerðir má flokka með ýmsum hætti svo sem fyrirbyggjandi aðgerðir, aðgerðir sem leiða eitthvað í ljós eftir á, handvirkar aðgerðir, tölvuaðgerðir og aðgerðir stjórnenda. Dæmi um tegundir eftirlitsaðgerða gæti verið:

- **Eftirlit stjórnenda** – athugun á árangri samanborið við áætlun, fyrra tímabil eða keppinauta.
- **Eftirlit með úrvinnslu upplýsinga** – ýmsar eftirlitsaðgerðir eru ætlaðar til þess að ganga úr skugga um nákvæmni, umfang og heimild til viðskipta.
- **Efnislegar staðfestingar** – gengið úr skugga um að birgðir, handbært fé, lausafjármunir og aðrar eignir séu í öruggri vörslu, þær taldar og bornar saman við skráningu í bókhald.
- **Árangursmælikvarðar** – samanburður viðeigandi gagna, skilgreining á frávikum og leiðréttingar. Til dæmis má nefna óvænt verðfrávik innkaupa eða sölu og óvænt hlutfall vöruskila.
- **Aðgreining starfa** – störf eru aðgreind milli starfsmanna til þess að draga úr hættu á skekkjum eða rangfærslum. Til dæmis skal forðast að eignavarsla, heimild til ráðstöfunar fjármuna, skráning þeirra og afstemming sé á sömu hendi.

Því umfangsmeiri og mikilvægari sem tölvuvinnsla er fyrirtækinu því betra eftirlit þarf til að tryggja áreiðanleika hennar.

Eftirlitsaðgerðum með tölvuvinnslu er skipt í tvo meginþætti:

- **Almennt tölvueftirlit (general computer controls)** – eftirlit með gagnarými, afritun og geymslu tölvugagna, aðlögun hugbúnaðar, aðgangsheimildum ásamt þróun og viðhaldi hugbúnaðar.
- **Aðgerðaeftirlit (application controls)** – eftirlit með aðgerðum í tölvuvinnslu til þess að tryggja heimild til aðgerða og áreiðanleika gagna og stuðla að því að vinnslan nái til allra gagna og sé unnin af nákvæmni.



IV. Upplýsingar og samskipti

Upplýsingar eru mikilvægar í öllum rekstri hvort sem þær eru fjárhagslegar eða ekki eða eiga uppruna sinn innan eða utan fyrirtækisins. Upplýsingar verða að flæða til þeirra sem þarfnast þeirra á réttum tíma og á þann hátt að þeim sé kleift að sinna störfum sínum og þar með innra eftirliti.

Flæði upplýsinga getur verið með formlegum eða óformlegum hætti. Til dæmis geta samtöl við viðskiptavini, birgja og starfsmenn veitt mikilvægar upplýsingar um áhættu og tækifæri. Upplýsingar sem fyrirtæki byggir á í rekstri sínum verða að vera markvissar, tímanlegar og áreiðanlegar. Gæði upplýsinga ræðst meðal annars af því hvort þær eru:

- **Viðeigandi**
 - er þörf á þessum upplýsingum?
- **Tímanlegar**
 - eru þær til staðar þegar þeirra er þörf?
- **Nýlegar**
 - eru þetta nýjustu fánlegar upplýsingar?
- **Nákvæmar**
 - eru upplýsingarnar réttar?
- **Aðgengilegar**
 - er auðvelt að nálgast þær?

Samskipti eru farvegur fyrir öflun og miðlun upplýsinga. Samskipti geta verið formleg eða óformleg. Dæmi um samskipti geta verið verklagsreglur, siðareglur, starfsmannafundir, tölvusamskipti og samtöl.



V. Stjórnendaeftirlit (vöktun)

Innra eftirlit þarfnast vöktunar stjórnenda – ferlis sem metur gæði innra eftirlits. Vöktun er fólgin í samtímaeftirliti, sérstakri úttekt eða samblandi af hvoru tveggju. Samtímaeftirlit er hluti af reglubundnu starfi stjórnenda eða annarra en þörfin fyrir sérstaka úttekt ræðst af þeirri áhættu sem er til staðar hverju sinni og vísbendingum frá samtímaeftirliti.

Dæmi um samtímaeftirlit gæti verið:

- Gögn sem stjórnendur afla geta veitt upplýsingar um virkni innra eftirlits. Til dæmis má nefna að þegar stjórnendur bera framleiðsluskýrslur saman við upplýsingar úr bókhaldi geta komið fram tilvik sem benda til þess að eftirlitsaðgerð hafi brugðist.
- Samskipti við viðskiptamann geta staðfest innri upplýsingar fyrirtækisins eða gefið til kynna frávik. Til dæmis má nefna kvartanir viðskiptavina vegna útgáfu reiknings sem geta gefið til kynna veikleika í innra eftirliti með sölufurinu.
- Eftirlit með starfaskipulagi og úthlutun verkefna. Verklag getur verið með þeim hætti að einn starfsmaður sannreyni störf annars.
- Innri endurskoðendur veita reglulega upplýsingar um virkni innra eftirlits og geta veitt ábendingar um endurbætur.
- Starfsmannafundur og fundir vinnuhópa geta veitt mikilvægar upplýsingar um virkni og fyrirkomulag innra eftirlits.

Sérstök úttekt á innra eftirliti getur verið breytileg í tímasetningu og umfangi. Eftirlitsaðgerðir sem beinast að verulegri áhættu eru skoðaðar oftar og breytingar í starfseminni eða í starfsmannahaldi geta kallað á sérstakar úttektir. Slíkar úttektir eru gerðar af yfirmanni deildar eða innri endurskoðunardeild ef hún er til staðar.

Við sérstaka úttekt á innra eftirliti mætti fylgja eftirfarandi verklagi:

- Ákveða umfang úttektarinnar með hliðsjón af eftirlitsmarkmiðum, eftirlitsþáttum og starfsemisþætti sem úttektin beinist að.
- Greina stöðugleika eftirlits og virkni þess.
- Fá upplýsingar um ábendingar ytri endurskoðenda um innra eftirlit og mat innri endurskoðenda ef við á.
- Forgangsráða eftir áhættu.
- Gera verklýsingu og ákveða tímaramma.
- Halda fund með þeim sem koma að verkinu, ákveða tíma, verklag og með hvaða hætti niðurstöðum verður komið á framfæri við stjórn.

Vísbendingum frá samtímaeftirliti og niðurstöðu af sérstakri úttekt innra eftirlits þarf að koma á framfæri við stjórn eða aðra sem geta brugðist við ef um alvarlega veikleika er að ræða.



Hver ber ábyrgð á innra eftirliti?

Stjórn, innri stjórnendur, innri endurskoðun og aðrir starfsmenn gegna mikilvægu hlutverki í virku innra eftirliti en auk þeirra geta aðrir aðilar svo sem ytri endurskoðendur komið að því. Gera þarf þó greinarmun á þeim sem eru hluti af skipulagi innra eftirlits og þeim sem eru það ekki, þó þeir geti engu að síður lagt fram mikilvægan skerf til þess að efla það. Þeir sem helst koma að innra eftirliti eru eftirtaldir:

Stjórn

Stjórn fyrirtækis ber endanlega ábyrgð á innra eftirliti og þarf því að hafa yfirsýn yfir fyrirkomulag þess og þekkja tilgang þess. Stjórn fyrirtækis skal setja verklagsreglur um innra eftirlit og ganga reglulega úr skugga um að innra eftirlitið virki eins og til er ætlast. Þær upplýsingar sem stjórninni eru nauðsynlegar í þessu skyni koma frá framkvæmdastjóra og öðrum innri stjórnendum. Mikilvægt er að greinargerð frá þeim aðilum sem gefa skýrslu til stjórnar um innra eftirlit feli í sér umsögn um það hvort fyrirkomulag innra eftirlits sé fullnægjandi og staðfestingu á því að það virki eins og til er ætlast. Ekki er síður mikilvægt að í slíkri greinargerð séu ábendingar um breytingar sem nauðsynlegar eru á fyrirkomulagi innra eftirlitsins og upplýsingar um verulega veikleika sem fram hafa komið og hvernig brugðist hafi verið við þeim.

Innri stjórnendur

Framkvæmdastjóri og aðrir innri stjórnendur eiga að sjá til þess að innra eftirlit stuðli að því að þeim markmiðum sem stjórn fyrirtækisins hefur sett sé náð. Einn mikilvægasti þátturinn í því er að skapa öflugt eftirlitsumhverfi. Þeir þurfa einnig að vera vakandi fyrir ógnunum og tækifærum sem í áhættu felast og gera stjórn grein fyrir því hvort þörf sé fyrir breytingar eða nýjar áherslur í innra eftirliti. Innri stjórnendur bera ábyrgð á innra eftirliti hver á sínu sviði en framkvæmdastjóri verður að hafa daglega ábyrgð á innra eftirliti í fyrirtækinu í heild fyrir hönd stjórnar. Hver stjórnandi ber því ábyrgð á innra eftirliti gagnvart næsta yfirmanni en framkvæmdastjóri gagnvart stjórn.

Innri endurskoðun

Innri endurskoðunardeild er starfrækt í ýmsum stærri fyrirtækjum vegna umfangs og áhættu í rekstri þeirra og er hún undir stjórn innri endurskoðanda. Í einingum sem tengdar eru almannahagsmunum heyrir innri endurskoðun undir sérstaka endurskoðunarnefnd. Hlutverk innri endurskoðunar er ekki að annast innra eftirlit heldur að ganga úr skugga um virkni innra eftirlitsins og meta gildi þess með hliðsjón af þeim markmiðum sem það á að þjóna. Innri endurskoðun sendir upplýsingar um frávik og athugasemdir eða ábendingar til stjórnar og innri stjórnenda sem bera ábyrgð á innra eftirlitinu.

Hlutverk innri endurskoðunar er meðal annars að:

- Kanna innra eftirlit sem á að tryggja áreiðanleika mikilvægra upplýsinga sem stjórnendur reiða sig á í starfseminni hvort sem þær eru fjárhagslegar eða annars eðlis.
- Kanna innra eftirlit sem ætlað er að sjá til þess að fylgt sé þeim verklagsreglum, starfsháttum, lögum og reglum sem hafa mikla þýðingu fyrir starfseminu og þær skýrslur sem notaðar eru innan hennar og utan.

Innri endurskoðun þarf að vera óháð þeirri starfsemi sem hún á að hafa eftirlit með og er því eðlilegt að hún heyrir í skipuriti beint undir stjórn fyrirtækisins eða endurskoðunarnefnd.

Aðrir starfsmenn

Innra eftirlit snertir að einhverju leyti störf allra starfsmanna í fyrirtækinu og því mikilvægt að hver starfsmaður þekki hlutverk sitt og ábyrgð gagnvart innra eftirliti, skilji tilgang þess og viti hvernig bregðast skuli við ef frávik eða eitthvað óvænt kemur upp. Hver starfsmaður getur átt þátt í að útbúa og miðla upplýsingum sem snerta innra eftirlit og umhyggja hvers og eins fyrir starfi sínu er mikilvægur hlekkur í því að stuðla að virku innra eftirliti.

Endurskoðunarnefnd

Í lögum um ársreikninga segir að við einingu tengda almannahagsmunum skuli starfa endurskoðunarnefnd. Stjórn ber ábyrgð á skipun nefndarinnar og skulu nefndarmenn vera óháðir endurskoðanda eða endurskoðendum einingarinnar og meiri hluti nefndarmanna skal jafnframt vera óháður einingunni. Gert er ráð fyrir að nefndarmenn hafi þekkingu og reynslu í samræmi við störf nefndarinnar og að minnsta kosti einn nefndarmanna hafi staðgóða þekkingu og reynslu á sviði reikningsskila eða endurskoðunar.

Endurskoðunarnefnd skal meðal annars hafa eftirlit með fyrirkomulagi og virkni innra eftirlits einingarinnar, innri endurskoðun, ef við á, og áhættustýringu.

Takmarkanir innra eftirlits

Einhver tilhneiging hefur verið til þess að líta á innra eftirlit sem öryggisnet eða lækningu á öllum meinsemdum sem kunna að hrjá starfsemi fyrirtækisins. Þó innra eftirlit sé mikilvægt og í raun nauðsynlegt er það háð eðlislægum takmörkunum sem stjórnendur og aðrir verða að gera sér grein fyrir.

Helstu takmarkanir innra eftirlits geta verið:

- Mistök eða ásetningur starfsmanna – innra eftirlit er háð þeim starfsmönnum sem að því koma. Starfsmaður sem skilur ekki tilgang eftirlitsaðgerðar og framkvæmir hana því ekki með þeim hætti sem til er ætlast eða sniðgengur hana af öðrum ástæðum hefur rofið tiltekinn hlekk í eftirlitinu. Rangt mat á fráviki getur leitt til tjóns vegna þess að viðbrögð verða röng. Einnig geta starfsmenn sammælt um að sniðganga innra eftirlit sjálfum sér til ávinnings. Áhrifin ráðast af mikilvægi eftirlitsaðgerðarinnar og því hvort mistökin uppgötvast á öðrum stað í eftirlitsferlinu.
- Sniðganga stjórnenda – stjórnendur bera ábyrgð á framkvæmd innra eftirlits og eru því öðrum fremur í þeirri stöðu að geta sniðgengið það. Slík sniðganga getur verið til eigin ávinnings eða til þess að blekkja aðra.
- Kostnaður meiri en ávinningur – kostnaður við innra eftirlit verður að vera í samræmi við þann ávinning sem af því hlýst. Í einhverjum tilvikum getur verið auðvelt að meta annars vegar kostnað af tiltekinni eftirlitsaðgerð og hins vegar ávinning sem af henni hlýst. Í öðrum tilvikum getur slíkt mat verið erfiðleikum bundið eins og til dæmis að meta kostnað sem snertir ýmsa þætti innra eftirlits svo sem eftirlitsumhverfi, áhættumat og upplýsingastreymi.

Takmarkanir innra eftirlits draga ekki úr gildi eftirlitsins og áhrif þeirra takmarkana eru því minni sem stjórnendur gera sér betur grein fyrir þeim.

Áhættustjórnun og innra eftirlit

Áhætta tengist öllum rekstri og getur áhættan átt uppruna sinn innan eða utan fyrirtækisins. Oftast er litið á áhættu sem ógn sem getur skaðað fyrirtækið en síður litið á það að í áhættu felast líka tækifæri. Viðfangsefni hvers fyrirtækis er því að greina áhættuna og bregðast við henni til þess að koma í veg fyrir tjón og nýta tækifæri sem í henni felast. Áhætta er breytileg og líta má á hana sem áreiti sem krefst þess að stöðug árvekni sé felld inn í eðlilega starfsemi fyrirtækisins.

Þessi stöðuga árvekni er meðal annars í formi innra eftirlits sem hefur verið skilgreint sem ferli sem beinist að því að greina áhættu og bregðast við henni með markvissum hætti.

Innra eftirlit er mikilvæg forsenda áhættustjórnunar og það skiptir því stjórnendum miklu að innra eftirlit sé þannig skipulagt að rétt sé brugðist við ógnunum og tækifærum sem í áhættu kunna að felast.

kutaa*

dzhiechbur*

aksunai*

halló*

hallo*

hei*

hej*

goddag*

sveiki*

vitayu*

zdravstvuyte*

hello*

bonjour*

hello* goede dag*

guten tag*

privet*

hi*

hi*

hi*

hola*

hola*

merhaba* ni hao*

kon-nichiwa*

hola*

wha'hapin*
bon jou*

buenas dias*

hola*

oi*

ahlen*

ahlan*

ahalan*

nameste*

nameste*

li ho*

an-nyong ha-se-yo*

aloha*

oi*

ola*

come vai*

oi*

hola*
buea dia*

hola*

jambo*

foyena*

obusi*

nilyeria*

teanastellen*

wayumbe*

mbote*

bonjour*

muli bwanji*

sawubona*

dumela*

guten tag*

hello*

shalom* adaab*

senga yai*

baagundara*

ayubowan*

g'day*

xin ch o*

suor sdei*

halo*
ho bo*

kia ora*

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Skógarhlíð 12 · 105 Reykjavík · Sími 550 5300 · Fax 550 5302 · www.pwc.com/is